جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي محافظة الكرك – دراسة تطبيقية

إعداد الطالبة
مجدولين عصري الطراونة

إشراف
الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رســـــالة مقدمـــة إلـــى عمـــادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فـــي الإدارة العـــامة قســــــم الإدارة العامـــــة

جامعة مؤتة، 2009

الإهداء

إلى والديّ اللذين غرسا فيَّ حب العلم

إلى من كان لي عوناً ومرشداً .... زوجي صداح

إلى ملاكي الصغير ... حلا

إلى أخويّ أمجد وأحمد

إلى أخواتي ماجدة ونجاة ونجوى وسكينه

إلى صديقاتي وزميلاتي في العمل

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الرسالة

مجدولين الطراونة

الشكر والتقدير

في ختام رسالتي، أرى أنّ من الواجب عليّ وعرفانا مني بالجميل أنّ أعبــر عــن عظيم شكري وتقديري لأستاذي الفاضل الاستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر الــذي تفضل بالاشراف على هذه الرسالة، ومنحني من وقته ما لا أقدر على الوفــاء بــه، والذي كان لتوجيهاته، وتصويباته، وارشاداته أكبر الأثر في إخراج الرسالة علــى هذا النحو.

كما وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي في قسم الإدارة العامة فــي جامعــة مؤته الذين جاهدوا معنا كطلاب دراسات عُليا لنشق طريقنا العلمي، وهم يتمتعــون برقي أكاديمي متميز، كما واتقدم بشكري وتقديري لكل من مــدّ لــي يــد العــون والمساعدة.

والشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المتاقشة الاستاذ الدكتور علي العضايلة والاســتاذ الدكتور نضال الحوامدة والاستاذ الدكتور أحمد بطّاح على تكرمهم بقبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

والله الموفق.

مجدولين الطراونة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي محافظة الكرك – دراسة تطبيقية

مجدولين الطراونة
جامعة مؤته ، 2009

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة التنظيمية لدى المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير تصميم واستبانة لغرض جمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من جميع المعلمين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، بلغ عددها (665) معلماً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثِّقة التنظيمية في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.
2. وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة على الثِّقة التنظيمية، وأن بُعد (المعايير الإنسانية) هو أكثرها إسهاماً في تفسير قوة التأثير، وبُعد (المعايير الشخصية) هو الأضعف في تفسير هذا التأثير.

وتوصي الدراسة بزيادة اهتمام المقيِمين بمعايير تقييم الأداء وبخاصة المعايير الشخصية ،والاستمرار باستخدام سجلات تقييم الأداء لما لها من دور في تحقيق رضى المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما إنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم.

Abstract

The Impact Of The Objectivity Of Performance Evaluation System On The Organizational Trust From The Perspective Of Teachers Of karak Governorate - Applicant Study

Majdoleen Al Tarawneh
Mu'tah University, 2009

This study aimed at analysing the impact of the Objectivity of performance evaluation system on the organizational trust on teachers of Al-karak Governorate in Jordan. However, the study carried out on random sample of (755) teacher. After that, the information was collected by designing a questionnaire which distributed among the individuals of the sample, recollecting (665) of it which were fit for Statistical analysing.

Statistiacl Package For Social Sciences (SPSS-V10) used to analyse the questionnaire's data and testing the corrective of it's hypotheses. The most important results of the study were:

1. The respondent's perception for the dimensions of the subjectivity of performance evaluation system and the level of the organizational trust were moderate in general.
2. There is a significant impact of the dimensions of the subjectivity of performance evaluation system in both levels (individuality and plurality) on the organizational trust.

Finally the study recommends the following:

1. Increase the interest of the evaluators on the standards of the performance evaluation
2. emphasizing on using performance evaluation records effecintly; because of its significant role in achieving teachers sutisfacation on the process of the evaluation, increasing their motivation towards the work, rising the level of the performance, help in discovering the strength and weakness points which are found for teachers, and also enhancing their confidence of their organization.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي محافظة الكرك – دراسة تطبيقية

1-1 مقدمة الدراسة:

يُعتبر الإنسان الكُفء من أهم الموارد التي يمكن أن تُثرى بها أمة من الأمم، كما يُعتبر الأداء السليم لهذا الإنسان أهم ما يمكن أن يساهم به في هذا المجال. ولما كانت كلُّ جهةٍ، سواء أكانت حكوميةً أم خاصةً، تحاول دوما تحقيق أهدافها والتقدم نحو الأفضل، فإن عملية تقييم أداء موظفيها تُعتبر عملية هامة وحيوية بالنسبة إليها، إذ من خلالها يمكنها الإبقاء على الموظفين الأكفياء، ومساعدة الموظفين المتوسطي الكفاءة، وإعطاء فرصةٍ للموظفين غير المنتجين للتحسن أو ترك الوظيفة، لإفساح المجال أمام الموظفين الآخرين للحصول على دورهم وإثبات جدارتهم في العمل والإنتاج. ونظرا لما لهذه العملية من أهمية في حياة كل موظف؛ فلابد من أن تكون صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها بالنسبة للإدارة والأفراد العاملين على حد سواء. فالإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء في وضع سياسات ثابتة وعادلة بالنسبة لعمليات استقطاب واختيار وتعويض الموظفين وتحديد أنواع التدريب اللازم لتنميتهم وتطويرهم. وقناعة الموظفين بهذه السياسات ورضاهم عن طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وزيادة فرص مشاركتهم في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بالموضوعات المندرجة تحت تخصصاتهم واهتماماتهم أو مجال عملهم ستؤدي إلى إشباع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية لديهم، وتؤثر إيجابياً في مستوى رضاهم الوظيفي ودرجة الثِّقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة.

كما أنَّ شعور الموظف بوضوح وموضوعية السياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية يمنحه قدرة على تأسيس توقعاته المستقبلية بناء على معلومات وحقائق وتجارب يمكن الاعتماد عليها، الأمر الذي يؤدي إلى رسوخِ صورةٍ مشرقةٍ

للمنظمةِ في أذهان الموظفين، وإيجاد أجواء تنظيمية آمنة ومستقرة ترتفع معها ثقة الموظف بعدالة وموضوعية الإدارة مما ينعكس على الأداءِ والإنتاجيةِ.

والعمل التعليمي التربوي هو مجهود فكري بالمقام الأول، ويتطلب مقادير عالية من الصفاء العقلي والتركيز الذهني إضافة إلى الهدوء والاستقرار المعنوي والنفسي.وبالتالي فإن عملية قياس نتائج العمل التعليمي هي من أكثر عمليات القياس تعذّرًا في الحقل الإنساني، فالجهد التعليمي ينصب على الإنسان المستعصي على القياس الموضوعي صدقًا وثباتًا ودقة وإحكامًا. كما أنَّ التعليم هو مجهود وأداء لا يقاس هو بذاته، وإنما تُقاس آثاره؛ مما يُحَتّم علينا دراسة مدى موضوعية نظام تقييم أداء المعلمين السائد وأثره على الثقة التنظيمية لديهم.

2-1 مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات ذات العلاقة في إدارة شؤون العاملين في أية منظمة لأن تقييم الأداء يسهم في مراجعة الأداء السابق ومكافأته، ووضع أهداف الأداء المستقبلي لتنمية العاملين، كما إن له أثر واضح في زيادة ثقة العاملين ودافعيتهم نحو العمل، ويسهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بالأفراد كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل وتخطيط الأداء وتحسين وتطوير معاييره، ومن هذا المنطلق حظي موضوع تقييم الأداء بالاهتمام الكبير من الممارسين والباحثين العرب، كـ(الشمري،2007)، و(الفايدي،2007)، و(أبو شيخة،2005)، و(الحوامدة،2004)، و(الحنيطي،2003)، و(القواسمة،2003). كما أجريت دراسات أخرى حول الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها كدراسة (قموه،2008) و(السعودي،2005)، و(رشيد،2003)،وقد توصلت بعض الدراسات إلى غياب الموضوعية في نظام تقييم الأداء السائد وانعدام الثقة التنظيمية لدى الموظفين ؛ لذا جاءت هذه الدراسة للحصول على إجابات علمية عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى إدراك المعلمين لموضوعية نظام تقييم الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك؟

2. ما مستوى الثِّقة التنظيمية السائدة لدى المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك؟
3. ما طبيعة العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية لدى المعلمين في مديريات اتربية والتعليم في محافظة الكرك.

3-1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1. تتناول هذه الدراسة مجالاً إدارياً مهماً يمس جانباً كبيراً من جوانب المجتمع ، لأن الاهتمام بالمعلم والبحث في أي موضوع يتصل به وبالطالب،لا يخدم التربية والتعليم فقط، بل يخدم المجتمع بشكل عام. وبما أن أساس العملية التربوية هو الطالب، وأن مستوى الطالب وتحصيله يتأثر بشكل مباشر بمستوى المعلم وكفاءته، لذا فقد اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على مدى موضوعية نظام تقييم المعلم وأثره في الثقة التنظيمية.
2. نُدرة الدراسات التي تربط بين موضوعية نظام تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية لدى المُعلمين في قطاع التربية والتعليم، وقلتها في القطاعات الحكومية الأخرى، ولذلك فإن هناك حاجة إلى القيام بالمزيد من هذه الدراسات في البيئة العربية عامة والأردنية خاصة.
3. تُحاول هذه الدراسة أن تبين جوانب القوة والضعف والقصور في نظام تقييم الأداء المطبق حالياً في الأجهزة الحكومية الأردنية.

4-1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة التنظيمية لدى المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، وينبثق عن هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على تصورات المبحوثين على اختلاف فئاتهم الوظيفية تجاه نظام تقييم الأداء المطبق عليهم من حيث مدى إحساسهم بموضوعية هذا النظام.

2. التعرف على مستوى الثِّقة التنظيمية بأبعادها المختلفة لدى المعلمين في المديريات المبحوثة.
3. تحليلُ العلاقةِ الارتباطيةِ بين موضوعيةِ نظامِ تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المعلمين في المديريات المبحوثة.
4. تحليل أثر العوامل الديموغرافية على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو كل من موضوعية نظام تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية في المُديريات المبحوثة.
5. محاولة تقديم توصيات يمكن لمتخذي القرار في المديريات المبحوثة أخذها بعين الاعتبار من أجل تطوير نظام تقييم الأداء وجعله أكثر قدرة على تحقيق أهدافه، وذلك في سبيل تعزيز مستوى الثِّقة التنظيمية لدى العاملين في مختلف المجالات.

5-1 أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. ما مدى موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده المختلفة من وجهة نظر المعلمين في المديريات المبحوثة؟
2. ما مستوى الثِّقة التنظيمية السائدة ، ومدى توفر كل مجال من مجالاتها مرتّبة حسب الأهمّية النسّبية من وجهة نظر المعلمين في المديريات المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده المختلفة مجتمعة ومنفردة والثِّقة التنظيمية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة من وجهة نظر المعلمين في المديريات المبحوثة؟

6-1 فرضيات الدراسة :

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (المعايير الإنسانية، والمعايير الشخصية، والمعايير العملية المهنية) على الثِّقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (السياسات الإدارية،

والقيم التنظيمية، وفرص الإبداع والابتكار، وتدفق المعلومات)، وينبثق عن هذه الفرضيةَّ الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (المعايير الإنسانية، والمعايير الشخصية، والمعايير العملية المهنية) على السياسات الإدارية.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (المعايير الإنسانية، والمعايير الشخصية، والمعايير العملية المهنية) على القيم التنظيمية.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (المعايير الإنسانية، والمعايير الشخصية، والمعايير العملية المهنية) على فرص الإبداع والابتكار.

د- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (المعايير الإنسانية، والمعايير الشخصية، والمعايير العملية المهنية) على تدفق المعلومات.

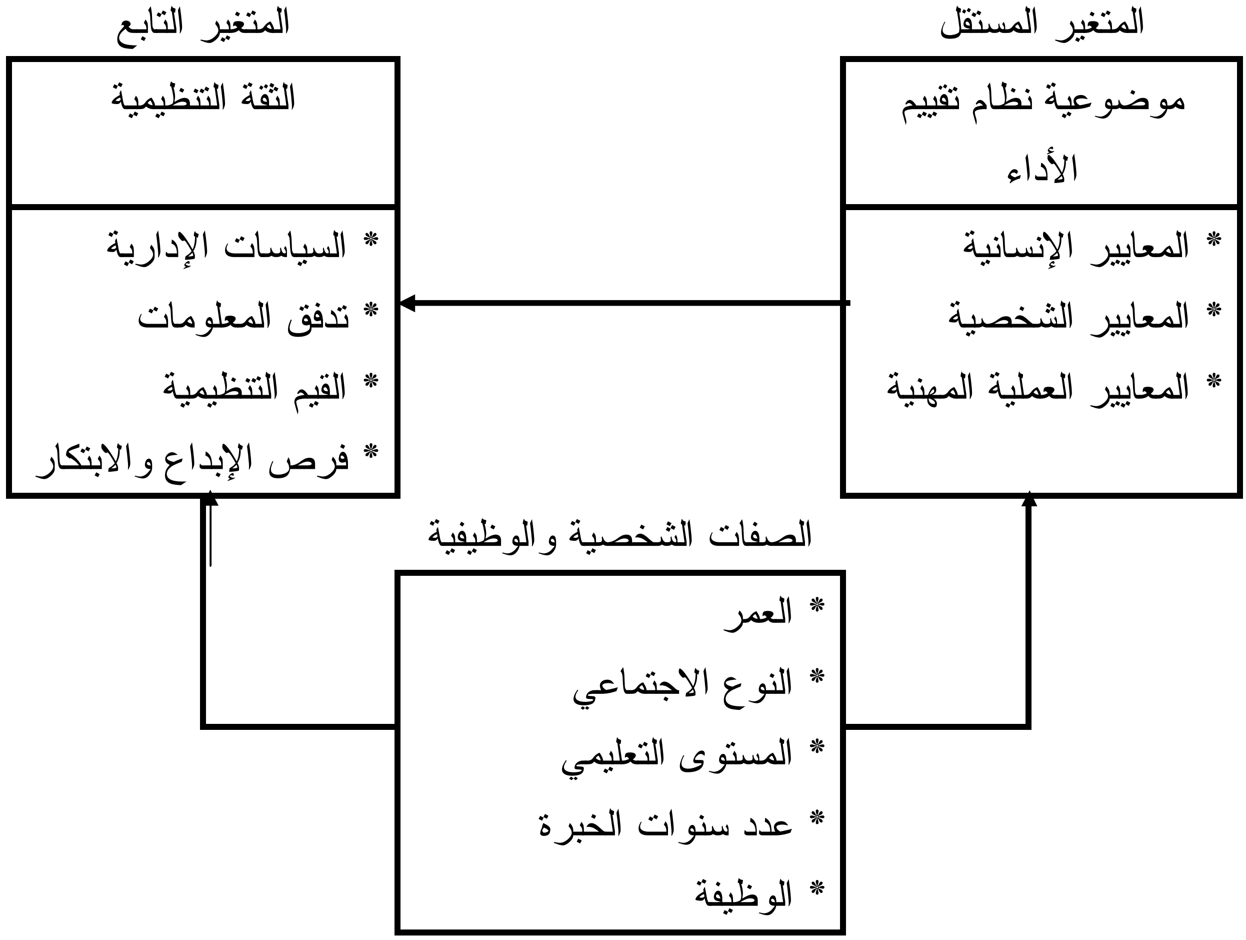
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة حول موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل)

7-1 أنموذج الدراسة :

يوضح الشكل رقم (1) متغير الدراسة المستقل موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (المعايير الإنسانية والمعايير الشخصية والمعايير العملية المهنية)، كما يُبيِّن المتغيِّر التابع الثقة التنظيمية بأبعادها (السياسات الإدارية وتدفق المعلومات والقيم التنظيمية وفُرص الإبداع والابتكار)، وكذلك الصفات الشخصيّة والوظيفيَّة لعينة الدراسة وهي (العمر والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والوظيفة)

الشكل (1)
أنموذج الدراسة



8-1 التعريفات الإجرائية:

موضوعية نظام تقييم الأداء: متغير مستقل يمثل مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة المقيِّم على الحكم على أداء المقيَّم.

تقييم الأداء: عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي. وفي حالة اتخاذ قرار ما بشأن الموظف فإن هذا القرار لن يخرج في الغالب عن مجموعة جوانب محددة مسبقاً.

الثِّقة التنظيمية: متغير تابع يعبر عن توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يُمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها والرؤساء ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

المعلم: مُسمى يُطلق على جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم سواء كانوا يعملون بوظائف إدارية أو فنية أو بمهنة التدريس(الجريدة الرسمية،2002).

سجل الأداء: هو النموذج الذي يعتمده ديوان الخدمة المدنية، ويتضمن بيانات وملاحظات ووقائع عن الموظف، ويُعتبر المرجعية عند تعبئة التقرير السنوي للموظف في نهاية مدة التقييم.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري:

لقد تطور نظام تقييم الأداء، ليواكب التطور في جميع جوانب الحياة، فالتقدم الصناعي وغزو الفضاء ، والتوسع في المعارف والعلوم الإنسانية، أدّى إلى الاهتمام بعملية التقييم، والاهتمام بشخص الفرد الذي تقوم عليه عملية التقييم . والتقييم في مفهوم إدارة الأفراد، يعني تقييم أداء معين على ضوء معايير محددة مسبقاً وفي حال ملاحظة أي انحراف يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة ، كما أنَّه لا يشكل دائما عملية أخيرة في سلة المهام الإدارية ، بل هو عملية مصاحبة لكلّ المهام الأخرى من تخطيط أو تنظيم أو قيادة بحسب ما يتطلبه الموقف.

2-1-1 الخلفية التاريخية لقياس وتقييم الأداء :

عُرِفت عملية تقييم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري، حيث بدأت هذه العملية منذُ أن بدأ الإنسان يُفكر فيما حوله، ويُصدر إشارات القبول أو الرفض عندما كان يُراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تصوراته الخاصة، ثم توسع استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة ، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا مبادئ العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء، كما مارست حضارة وادي النيل عملية التقييم بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة واستهدفت من ورائها مُتابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية (Jack,1981).

كما وُجد بأن حضارة الصين القديمة قد استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبِرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة. وبأن الحضارة الرومانية قد تميزت بكونها الحضارة التي

امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم (Myers, et. al.,1991) .

ولقد ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف ، فاستخدمت عملية تقييم الأداء كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء. وعكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية التقييم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنساناً أولاً ثم فرداً عاملاً ثانياً ، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء، كما اهتمت المدارس الحديثة بعملية تقييم الأداء إذ أن النظرية الموقفية تؤكد على عدم وجود طريقة واحدة مثلى لتقييم أداء العاملين وإنما يجب اختيار الطريقة وفقاً للموقف آخذين بالحسبان عناصر عديدة منها طبيعة المقيِّم والمقيَّم وموضوع التقييم ، واعتبرت نظرية النظم عملية التقييم من العمليات الهامة؛ كونها تكشف عن مدى فاعلية مخرجات المنظمة ، ومن خلالها يمكن الحصول على تغذية عكسية تُفيد في إعادة النظر إما في المُدخلات أو العمليات أو الأنشطة (Denisi ; Cafferty ; Meglino ,1984).

2-1-2 مفهوم تقييم الأداء:

لا يوجد اتفاق بين معظم الكُتّاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء الوظيفي، فكل مفهوم يرتبط بالهدف المُراد تحقيقه، فيشير كل من(عقيلي،1976) و(عساف، 1988) إلى أن الاختلاف بين الباحثين في الإدارة ابتدأ أولاً بالاختلاف حول مصطلح "التقييم نفسه"، حيث استخدمت مسميات متعددة له مثل (تقويم ، تقييم ، قياس، تقدير).

والتقييم لغةً: قيّم الشيء تقييما أي قدّر قيمته، أما التقويم : قوَّم المِعوَجّ أي عدّله وأزال اعوجاجه، والسلعة سعرها وثمنها، كما ورد في المعجمين الوسيط والوجيز. وعند الاستناد إلى الفرق اللغوي نجد بأن التقييم مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم ، وفيها يتم قياس الأداء الفعلي، والكشف عن نقاط القوة والضعف في

الأداء، ومن ثم تحديد أوجه القصور أو الانحرافات. أما التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقييم من خلال التوجيه والإشراف وتحسين وسائل حفز الموظفين أو الترقية أو تطبيق الجزاءات عند المخالفة (المغربي،2006).

وقد زاد المعجم اللغوي أن لفظة "قوم" هي لفظة أصيلة لذلك المعنى، بينما الاستعمال اللغوي للفظة " قيم" هو استعمال طارئ حديث أقرّه " مجمع اللغة العربية"؛ ولذلك ذهب بعض الكُتَّاب إلى إثبات هذين اللفظين معاً في الاستخدام الإداري لا يُلغي أحدهما الآخر، ومن منطلق أن " تقييم الأداء" يتوقف عند العملية التي يظهر من خلالها نتيجة مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه للموظف بمستويات أو معدلات الأداء المطلوب أو المتوقع منه، وأما " تقويم الأداء" فهو عمليه شاملة تتضمن تقييم الأداء بالإضافة لعملية الإصلاح والتطوير المستقبلي في هذا الأداء، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية شاملة اكبر وهي " تقويم الأداء" كما ورد لدى كل من (الحمود،1994) و (موسى، 2006).

أمـــا التقييـــم اصطـــلاحاً فقـــد وردت له تعاريف متعددة، حيـــث عـــرف (عقيلي، 1976) تقييم الأداء بأنه " عمليه يتم بموجبها تقـــدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأته بقـــدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعـــدلات يتـــم على أساســـها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمـــل الذي يقوم به" .

كما يرى بننغتون وإدوارد (Pinnington & Edward, 2000) بأن التقييم هـــو: "عمليةٌ تحفيزيةٌ تعمل على تشكيل خبرات التعليم التي تحفز العاملين لغرض تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم".

ويرى معهد الإدارة البريطاني بأنَّ تقييم الأداء هو " عملية تقييم للفرد القـــائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل".

أمّا (بربر،2000) فلقد عرَّفه بأنه " عملية تقييم وتقدير منتظمة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".

ويذكر (نصر الله،2001) أن تقييم الأداء يعني "تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وأنَّه نظام رسمي مُصمم لقياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة".

كما يشير (عبد المحسن، 2002) إلى أن تقويم الأداء هو " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

ويلاحظ من التعريفات السابق لتقييم الأداء الوظيفي أنَّه لا يوجد تعريف محدد له، فنرى بأنه كنشاط وكمصطلح عام يتناول جوانب سلبيةً وايجابيةً، ولا يشترط أن يكون دائما فعّالاً إنما قد يكون غير فعّال، فالأمر يعتمد على مدى فاعليـــة بــرامج تنمية الموارد البشرية، وهــذا الأمــر يؤكــده تعريــف تقييم الأداء الوظيفي لكــل من (درة وبعيرة، 1989) بأنه " هو عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلــق بالاحتفــاظ بالعــاملين، أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم".

ويُلاحظ من هذا التعريف أنّ الغرض من تقييم الأداء هو تحديد جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وبيان جوانب الضعف والعمل على علاجهــا عــن طريــق التدريب، لإكساب الموظف مهارات جديدة وخبرات متطورة ومعارف حديثة.

وبناءً على ما سبق فإن الأداء الوظيفي وتقييمه سواء على المستوى الفــردي أو الجماعي هو السبيل لتحديد مستوى كفاءة العاملين، وكفاءة البرامج التدريبية التــي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

ولقد خلصت الدراسة بعد الاستعانة بالتعريفات السابقة إلى انَّ تقييم الأداء هو عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى كفاءة وفاعلية الفرد في العمل، من أجل مساعدة الإدارة المعنية في اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي.

2-1-3 أهمية تقييم الأداء:

تُعدّ عملية تقييـيم أداء الموارد البشـرية من العمليات الأساسـية والمهمـة لجميع المؤسسـات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها، ولا يمكن الاستغنـاء عنها بأي حـال من الأحوال طالما أنَّ لكل منظمـة مجموعة من الأهداف تـسعى إلى تحقيقهـا بفاعلية وكفـاءة عاليتين. وتظهر النقاط الآتية أبعاد هـذه الأهميـة: (السالم وصالح، 2002 ؛ مرعي،2001، Bernardin & buckly,1981).

1. تحديد الحاجة من الموارد البشرية : حيث تستطيع المؤسسة وضع سياسات أكثر موضوعية لإدارة أداء الموارد البشرية فيها تضمن الاستخدام الأفـضل لهـذه الموارد، وتحقيق ميزة تنافسية لها، وذلك في ضوء قدرة العاملين الحالية علـى الوفاء بمتطلبات أعمالهم وواجباتهم تبعاً للأهداف المحددة.
2. تقييم سياسات الاستخدام والتوظيف: حيث تستطيع المؤسسة من خـلال نتـائج تقييم الأداء تقييم سياساتها المختلفة في مجال التوظيـف، والتـدريب، والأجـر والمكافآت وغيرها، والتأكد من مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف التي خطط لها مسبقاً، كما يفيد التقييم أيضاً في عملية اسـتخدام المـوارد البـشرية الجديدة في المؤسسة من خلال التعرف إلى سويتها العلمية والفنية، وكذلك إلـى مدى اندماجها في العمل الذي كُلفت به خلال السنة الأولى من عملها لتعمل في ضوء ذلك على الاستمرار، أو التعديل أو التغيير لسياسة الاستخدام المقررة.
3. إحساس العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم: حيث يُدرك الموظف بعد تقييم أدائه من قبل الإدارة بأنه سيترتب عليه اتخاذ قرارات هامـة تتعلـق بمستقبله وحياته الوظيفية والعمل الذي يؤديـه، لـذلك يقـوى لديـه الـشعور بالمسؤولية، ويتفانى في بذل المزيد من الجهد لتأدية العمل علـى أكمـل وجـه لكسب رضى الإدارة عنه. كما أن تقدير العمل المُنجز من قبل إدارة المؤسـسة يخلق جواً من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين والإدارة، ويقود إلى خلـق الثِّقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ورفع الروح المعنوية لديهم.
4. تطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين: فقياس الأداء يشكل وسيلة ناجحة وفعالـة ليتعرف كل فرد إلى حقيقة أدائه، ومدى كفاءته وأهليته في مجال عمله، وكذلك

نقاط الضعف والثغرات الكامنة لديه،وبالتالي يساهم في تحديد العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على الأداء الأفضل.

5. الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية: يحقق تقييم الأداء القائم على الموضوعية في معاملة الموظفين وفق قواعد وأسس سليمة وعادلة الانطباع العام لدى الأفراد بأن ما يستحقونه يتناسب مع أدائهم وكفاءتهم، وأنهم عوملوا جميعاً معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز فرد عن آخر، ودون إغفال لنشاط أحد الأشخاص أو المجموعات . كما يفيد في عدالة منح العاملين المكافآت والحوافز التشجيعية تبعاً لمدى مساهماتهم.
6. الترقيات والتقدم المهني: يكشف تقييم الأداء عن مدى استحقاق كل فرد للترشيح للوظائف المطلوبة بناء على كفاءته ومؤهلاته وقدراته خلال سنوات عمله الوظيفي، كما يُعد تقييم الأداء وسيلة فعّالة لمعرفة العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع عملهم الحالي، ويكونون بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى أكثر مناسبة لهم تتوافق مع مؤهلاتهم وصفاتهم ومميزاتهم، ويصبح نقلهم أداة فعّالة للاستفادة من كفاءتهم وحسن إنتاجيتهم.
7. تحديد الحاجة من إعادة التنظيم البنيوي: يُظهر تقييم الأداء المؤسسي وأداء الموارد البشرية مدى ملاءمة البنية التنظيمية لتنفيذ المهام المقررة في المؤسسة وبما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعة، ويكشف الثغرات في الواقع التنظيمي، ويبرر قرارات إعادة التنظيم والبناء الهيكلي ليتحقق التوافق والتلاؤم بين متطلبات تنفيذ المهام والبنية التنظيمية.
8. تحديد الحاجة من التدريب والتأهيل: أصبح تقييم الأداء أداة فعّالة ومساعِدة على كشف جوانب النشاط والأعمال التي تتطلب برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءة الأشخاص، أو وسيلة لتقويم برامج التدريب السابقة، والوقوف على مدى فاعليتها وإعادة توجيهها والنظر بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

4-1-2 أهداف تقييم الأداء:

أصبح الأداء الوظيفي الظاهرة الرئيسية التي تهتم بها المؤسسات التعليمية في الدول التي تسعى إلى التقدم؛ فتوفير المناخ التنظيمي الملائم لإظهار الإبداع في الأداء يعود بفوائد جمّة على هذه المؤسسات، وعلى العاملين فيها ككسب الشهرة أو السمعة الحسنة، وتقديم الإنتاج العلمي الجديد والخلاّق الذي يسهم في إشباع حاجات العاملين (Kushman, 1992).

ويحدد ريموند وجون (Raymond &john ,1994) أهداف المنظمة لتقييم الأداء بالأهداف الثلاثة الآتية:

1. **الهدف الاستراتيجي:**

لا بدّ لنظام تقييم الأداء من الربط بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وأحد الأساليب الرئيسية في هذا المجال يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تعريف النتائج والسلوكيات، وإلى حدٍ ما سمات الأفراد الضرورية للنهوض بهذه الاستراتيجية، ومن ثمّ إعداد أنظمة قياس وتغذية راجعة ، والوصول إلى النتائج. ومن أجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يكون مرناً، وذلك إذا ما تغيرت الأهداف الاستراتيجية فإن النتائج والسمات الفردية ستحتاج حتماً إلى أن تتغير في المقابل.

2. **الهدف الإداري:**

تستخدم المؤسسات معلومات تقييمها للأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية والمتعلقة بكل من الرواتب، والترقيات، والطرد والتعيين، وغير ذلك من القرارات لما لها من أهمية، ذلك أن العديد من المديرين، والذين يشكّلون مصدر المعلومات ينظرون إلى عملية تقييم الأداء بوصفه أسلوباً ضرورياً فقط ومفروضاً عليهم القيام به لتسهيل متطلبات عملهم، ويشعرون بعدم الراحة تجاه تقييم الآخرين وإبلاغ هذه التقييمات إلى الأفراد أنفسهم. ولذلك فإن معلومات تقييم الأداء تصبح غير ذات جدوى نسبياً.

3. **الهدف التطويري:**

ويتمثل بتطوير أفراد فاعلين في أداء أعمالهم، فعندما لا يعمل الأفراد كما يتوجب عليهم، فإن نظام تقييم الأداء يبحث عن تحسين لأدائهم.

ويمكن دمج الأهداف الثلاثة السابقة بهدف واحد مركزي وهو الربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوفير تغذية راجعة تطويرية؛ من خلال النظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية حتمية وضرورية لسير عملية الإدارة الحديثة، حيث يُعدّ تبني مثل هذه الأنظمة والعمليات التقييمية مطلباً نظامياً ملزماً، لتحسين الأداء وليس لتصيد الأخطاء، وهذا لن يتم إلا بتوفير الوضوح والعلانية والشفافية بكل جزء من جزيئات العملية التقييمية.كما يجب النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً.

وعلى ذلك فأن عملية تقييم الأداء عملية إيجابية لأنها تسعى إلى كشف العيوب لإصلاحها وتهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسّدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف، كما إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من هذا الالتزام (Anthony & Kacmar, 1999).

5-1-2 أبعاد تقييم الأداء:

يُعد تقييم الأداء أداة إدارية فعّالة؛ فهو يسهل السيطرة على النفقات الاقتصادية، كما يعمل على أقلمة مهام الإدارة مع الحاجات الاجتماعية، ويُشجع على تجديد أخلاقيات وسلوكيات العمل في المؤسسات، مشكلاً الأبعاد الآتية :

1. **البعد الاقتصادي:**

يُعد البعد الاقتصادي جوهرياً لتقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مباشراً بأهداف الدولة وسياستها العامة في ضوء الاقتصاد العام للدولة، كما يسعى لتدعيم

طابعه العلمي والمهني؛ حيث يملك التقييم الاقتصادي فائدة عملية ومنهجية في آنٍ واحد (Douglas,1996).

2. البعد الاجتماعي:

يهدف التقييم الاجتماعي لتحليل العلاقة بين الإدارة والوسط الاجتماعي؛ وذلك لأن سبب وجود الإدارة في المؤسسة هو الإجابة بفاعلية ممكنة عن طلبات المستفيدين، كما يهدف إلى ضمان المعادلة بين الطلب والعرض في المؤسسة، والتحقق من أن الخدمة المُقدمة تقابل توقعات الجمهور، ويكشف أيضاً عن حالات سوء سير العمل الكبيرة. ويتألف التقييم الاجتماعي من إقامة علاقة بين التقييمات الفردية للأشخاص والتقييم الجماعي للمؤسسة، كما يجب أن يقود إلى تقييم نظام الإدارة؛ أي البحث عبر الاستراتيجيات الإدارية عن المنطق الداخلي للمؤسسة (مرعي، 2001؛ الضبعان،2002).

3. البعد السلوكي / الأخلاقي:

يتعلق هذا البُعد بمحتوى التقييم وتطبيقه، ويكون محتوى التقييم مرتبطاً بدقة مع قضية المنهجيَّة، حيث يشتمل البُعد الأخلاقي للتقييم على احترام أدبيات الممارسات التقييمية التي تخص اختيار المُقيِّمين (الكفاءة، والاستقلالية، والمعايير الموضوعية، وشفافية الاختيار)، ومسار التقييم (وضوح الأهداف والمنهجيات، وعدم تحيز الأحكام، واستشارات مختلف الفاعلين) وإعلان النتائج (عودة المعلومات للأشخاص المستجوبين، واحترام الشخصيّة، وحق الجواب المعترف به للأفراد والنقابات) (عبد المحسن،2002).

6-1-2 معايير تقييم الأداء:

تختلف معايير التقييم من مؤسسة إلى أخرى، إذ قد تعتمد المؤسسة أحد الأشكال التالية:

1. معايير تقييم مطلقة تمثل الحد الذي تعده المؤسسة مناسباً لواقعها، أو معايير تقييم نسبية تساعد على قياس أداء كل موظف نسبةً إلى زملائه الآخرين.

2. معايير تقييم فردية تحدد أداء وخدمات الموظف، ولكنها لا تسهل معرفة حصة مساهمة كل موظف في نتائج أعمال المؤسسة، أو معايير تقييم جماعية تسهل تقدير أداء وفاعلية فريق العمل في المؤسسة ككل قياساً إلى الأهداف المحددة.

واختيار أحد الأشكال السابقة يختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وحجمها ومجال عملها، إذ تعتمد أغلب المؤسسات شبكات معايير تتمحور حول:

أ- معايير النتائج المحققة من قبل الشخص قياساً إلى الأهداف المحددة.

ب- معايير تخص العلاقات بين الشخص العامل والبيئة المحيطة به.

كما إن هناك حالات أخرى يصعب فيها اعتماد معايير أو وحدات قياس لكونها تقوم على دور العنصر البشري وأدائه الكيفي/النوعي الذي لا يمكن قياسه بمؤشرات رقمية محددة (محمد،2004).

وبشكل عام عند تحديد مجموعات المعايير اللازمة للتقييم لابد من مُراعاة الجوانب الآتية :

الجوانب الإنسانية :

وهي الجوانب التي يظهرها الموظف خلال تعامله اليومي مع الآخرين من حوله من مديرين وزملاء ومراجعين، فضلا عن قدرته على دفع زملائه وحثهم على الإنجاز، أو تشجيع من هو مسئول عنهم من الموظفين الآخرين الأقل رتبة. ولهذا فإن علاقاته الإيجابية مع من يتعامل معهم تعتبر مقاييس هامة لنجاحه أو فشله في أداء عمله الوظيفي، وبهذا فإنه كثيراً ما يُطلق على المعايير المتعلقة بهذا الجانب تسمية معايير ديناميكية الجماعة، أو إنجاز العمل من خلال الآخرين (Cawley,1998).

الجوانب الشخصية :

وهي الجوانب التي تساهم في توقع مدى نجاح أي موظف، وتتجلى في مقدار الجهد والجد الذي يظهره الموظف، ومدى تصميمه على النجاح وتحقيق الذات، ومدى تنوع وتجديد الطرق التي يتعامل بها مع الآخرين لإنجاز مهام عمله. بالإضافة إلى البراعة واللباقة التي يظهرها الموظف في مواقف تتطلب ذلك،

والتعاون مع الآخرين، وتقبل النصائح والتوجيه ممن لهم خبرة وسابق معرفة في نفس ميدانه، مما يدل على مدى نضجه الانفعالي واستواء شخصيته(Cawley,1998).

الجوانب العملية (المهنية):

وهي الجوانب المتعلقة بقدرة الموظف على أداء واجباته المكلف بها بدون خلل، بجانب قدرته على حلِّ المشكلات التي تعترضه أثناء العمل. والمعايير المتعلقة بهذا الجانب تهدف أولاً وأخيراً إلى إنجـــاز أهداف المؤسسة التي يعمل بها الفرد، كما تهدف إلى إبراز نوعيـــة هـــذا الإنجـــاز وتحـــديد زمنـــه وسرعتـــه، وحل جميـــع المشكلات التي تعترضه.وهناك أيضاً قدرة الموظف على تفويض السلطة للموظفين الأقل منه مرتبة ليقوموا بعمل أو مهمة إضافية، تساعد في تسريع عملية الإنجاز الرئيسية التي يسعى إليها (Cawley,1998) .

2-1-7 أدوات تقييم الأداء:

وهي الطـــرق والأدوات المتعـــددة التي يستخدمها المُقيِّم في عملية تقدير كفاءة العـــاملين والكيفيـــة التي يتم بهـــا تقييم أدائـــهم. وتعتمد عمليَّة اختيـــار طريقـــة أو أخـــرى علـــى مجموعـــة من الاعتبـــارات أهمهـــا (الموضوعيـــة، وسهولة الاستخدام، والسرعة في الأداء، القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف لدى العاملين الذين تشملهم عملية التقييم) (Beatty,1984)

وتقسم الطرق المُتعارف عليها لتقييم الأداء إلى نوعين هما :

أ. الطرق التقليدية:

وتشتمـــل على نوعيـــن مـــن الأســـاليب وهي (أصيل،2000 ؛ العقدة،1996) :

أولاً- الأساليب المقارنة:

التي تعتمد على مقارنة أداء العاملين كل منهم مع الآخر، مما يخلق روح المنافسة بينهم باستخدام الطرق التالية:

1. **طريقة الترتيب:**

تتمثل هذه الطريقة بقيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم ووفقاً للأداء الشامل للموظف، حيث يتم عمل قائمة بأسماء الموظفين وعناصر التقييم، وإعطاء الموظف الأفضل رقم "1"، والموظف الأضعف الرقم الأخير، وترتيب جميع الموظفين في القائمة.ويعتبر تطبيق هذه الطريقة سهلاً وميسراً إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلاً ويصعب إذا كان عددهم كبيراً (Tiffin,1950).

2. **طريقة المقارنة المزدوجة:**

وتقوم هذه الطريقة على أساس فلسفة أساسية مفادها أن تتم مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين ممن هم في نفس المستوى ويحملون نفس المؤهل ويؤدون نفس الواجبات والمهام، ثم يتم رصد عدد المرات التي تميز فيها الموظف عن غيره، وتحديد ترتيبه في المجموعة المقارنة بناءً عليها. وتحقق هذه الطريقة قدراً عالياً من الموضوعية، ولكن يصعب تطبيقها إذا كان عدد الأفراد المطلوب مقارنتهم كبيراً، كما أنَّها تعجز عن الكشف عن الفروق بين الأشخاص في الرُتب المتقاربة(العقدة،1996).

3. **طريقة التوزيع الإجباري:**

يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه حسب مواقعهم الوظيفية على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي، بحيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وبالتالي يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويكون التوزيع حسب نسب يحددها الرئيس. ويُعاب على هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً بينما كل أو معظم مرءوسيه من مستوى جيد جدا، مما يدل على عدم موضوعية أو عدالة التقييم، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، وتقلص روح التنافس الإيجابي لديهم (Klores,1966).

ثانياً- الأساليب غير المقارنة:

وهي تعتمد فقط على أمثلة وأنماط معينة من السلوك الوظيفي، والتي تأخذ شكل معايير محددة، حيث يتعين على الرئيس أن يقرر ما إذا كان أداء الموظف الخاضع للتقييم مساوياً للأداء المعياري المحدد، أو أفضل منه أو أقل، وذلك دون الرجوع إلى

مستوى أداء غيره من الموظفين، وتقسم الأساليب غير المقارنة إلى (السامرائي،1990):

1. **طرق الأسلوب الروائي وتتضمن:**

أ. التقارير الحرة :

وتقوم على مبدأ تكليف الرؤساء بكتابة تقرير دوري عن كل مرؤوس ، بحيث يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء موظفيه، و يُطلق على هذه الطريقة أيضاً اسم المقال المحدد أو غير المحدد هيكلياً حسب الشكل والعناصر التي يشتمل عليها، وتوفر للرؤساء فرصة التركيز على بعض الصفات أو نقاط القوة أو الضعف في مرؤوسيهم، إلا إنها لا تُعتبر موضوعيه في قياس أداء العاملين لأنها تعتمد على انطباع المقيم فقط (Tang,1996).

ب. الأحداث الحرجة:

ويُكلف فيها الرئيس بتسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس، وعلى أساس ما يُسجل من سلوكيات وأفعال يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين.

وبالإضافة إلى ذلك إذا تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة تم تحديدها وتصنيفها، يمكن عن طريقها الحصول على كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة (الخزامى،1999).

وبالرغم مما تتميز به هذه الطريقة من واقعية من حيث اعتمادها على أحداث العمل الفعلية، فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث(محمد،2004).

ج. المراجعة الميدانية:

حيث يقوم ممثل عن إدارة شؤون العاملين بالذهاب إلى مواقع العمل ومساعدة الرؤساء في إعداد ملخصات تقييم أداء لمرؤوسيهم عن طريق أسئلة موجهة إلى

الرؤساء المباشرين وبعض المقابلات معهم، ثم يقوم بإعداد مسودة تقييم لكل مرؤوس يُراجعها الرئيس المسؤول ويعدل فيها ما يشاء ثم يوقع عليها.

وتتميَّـز هذه الطريقـة عن غيرهـا بأنَّها تقدِّم المسـاعدة للرؤساء المباشرين، وتقلّل الوقت المستهلك في عملية التقييم، وتفعّل دور إدارة شؤون العاملين، ولكن إذا تدخل الرئيس المباشر بتعديلات جوهرية على البيانات التي يحصل عليها ممثل إدارة شؤون العاملين، فإن هذا التدخل سيقضي على مزايا هذه الطريقة (عبد المحسن، 2002).

د. تقييم المجموعة:

يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو خمسة)، يقومون بمساعدة الرئيس المباشر في تحديد معدلات أداء الأعمال والأداء الفعلي للمرؤوسين وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاحة داخل إدارته.

إن استخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء البشرية الأخرى، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها مضيعة للوقت، كما أنَّها ليست من الطرق الكمية التي تُساعد على عمل المقارنات بين الأفراد المُقيَّمين(مرعي،2001).

هـ. وضع الأهداف:

في عام 1950 بدأ الهجوم على طرق تقييم الأداء التي تركز على السمات الشخصية للعاملين بحجة أنها حكم على الأشخاص وليست على الأداء. وجاء الاقتراح لمعالجة هذه المشكلة بالاعتماد على مفاهيم الإدارة بالأهداف والنتائج (**Management By Objectives**)، وظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج، والتي تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وإلى تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة (محمد، 2004).

تتلخص خطوات هذه الطريقة كما وردت لدى (Burack & Smith,1977) في الآتي:

1) يشترك الرئيس والمرؤوس معاً في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.

2) في بداية كل دورة تقييمية يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.
3) يتفق كل من الرئيس والمرؤوس على معايير الأداء وطرق قياسها.
4) يجتمع الرئيس والمرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه وتحديد العقبات.
5) يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه.
6) بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.
7) يجب أن تكون جميع الخطوات موثقة.

وبالرغم من امتياز هذه الطريقة عن غيرها بتركيزها على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، إلا إنه يؤخذ عليها بأنها تستنفذ وقتاً طويلاً في وضع الأهداف، بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة(محمد، 2004).

2. طرق مقاييس التقديرات :

وكان أول استخدام لهذه الطرق في جيش الولايات المتحدة الأمريكية للمقاييس المدرجة لأغراض عملية وتتضمن :

أ.طريقة التقدير البياني:

وهي من أبسط وأكثر طرق تقييم الأداء شيوعاً في دوائر الأعمال، وتعتبر من أقدم طرق تقييم الأداء التقليدية، وتعتمد على مقياس مدرج بالرسم أو الكتابة بحيث يضع المقيم خطاً تحت كل صفة تحدد حدها الأعلى والأدنى، ويضع الرئيس علامة على هذا الخط لبيان موقع المرؤوس من هذه الصفة(Lovrich et. al.,1980).

ولا تصلح هذه الطريقــة كتغذية مرتدة للمرؤوسين أو لمســاعدة الإدارة في اتخــاذ القرارات المتعــلقة بشــؤون الأفراد؛ فهي بعيدة عن الموضــوعية ومعرضة للأخطاء البشــرية، كما إنه لا يمكن الدفاع عن تقديراتها أمام المرؤوسين. والميزة

الخاصة بهذه الطريقة أنها لا تأخذ وقتاً طويلا من الرئيس، كما يسهل عليه فهمها نسبياً (الخزامى، 1999).

ب. الطريقة البيانية لقياس السلوك والمخرجات:

في هذه الطريقة تم التعديل على طريقة التقدير البياني السابقة بإحلال الأبعاد الوظيفية للعمل معبراً عنها بالسلوك والنتائج المحققة بدلاً من السمات الشخصية، بحيث يتضمن المقياس المصمم فيها مجموعة من المواقف السلوكية لكل بند يُعبر عنها بعبارات لفظية ولها قيمة عددية معينة، ويُطلق على هذه العبارات ركائز، وقد تكون عددية أو لفظية خاصة بالصفات، أو لفظية خاصة بالسلوكيات.

تتميز هذه الطريقة عن سابقتها بأنها تساعد في توفير التغذية المرتدة من حيث اختيار المرشحين لأداء واجبات ومهام مختلفة، وتوفير البيانات اللازمة لتخطيط وتنمية العمالة (Glueck,1978).

ج. النماذج المرتكزة على أنماط السلوك الوظيفية:

تم إنشاء هذه الطريقة لتفادي عيوب الطرق البيانية السابقة، ومن أهم مزاياها، أنها تنهي الغموض حول بنود التقييم الأخرى، وذلك بتحديد الركائز السلوكية بالألفاظ والمصطلحات المتداولة في العمل، وهو ما يشجع على قبول النظام من جميع أطرافه (الرئيس، المرؤوس، شؤون الموظفين).

وبما أن الركائز المحددة تهدف إلى مساعدة الرؤساء في الحكم الصحيح على أداء مرؤوسيهم، فهي ذات فائدة كبيرة ويمكن أن تُترجم إلى قيم عددية تساعد على المقارنات والاختيار. ولكن تكلفة هذه الطريقة عالية نسبيا مقارنة مع سابقاتها مما حد من استخدامها كطريقة تقييم بديلة عن الطرق البيانية(الصيرفي، 2003).

3. طرق القوائم وتتضمن:

أ. القوائم المرجحة:

وتشتمل هذه القوائم على عدد كبير من العبارات السلوكية المرغوبة وغير المرغوبة التي تصف الأبعاد الوظيفية المختلفة للعمل، ويقوم الرئيس بتحديد هذه العبارات، وقد تصل إلى عشر ركائز تتدرج من السلوك المتميز إلى السلوك الضعيف جداً.

ويتطلب إعداد مثل هذه القوائم الكثير من الجهود والتكلفة والمعرفة الدقيقة بالعمل والسلوكيات المرتبطة به، ويتم تجميع العبارات من مقابلات الرؤساء وتعليقات المرؤوسين أنفسهم، ثم تقوم مجموعة من الرؤساء المختارين بالترجيح للعبارات كما في طريقة التقديرات ذات الركائز السلوكية، وذلك بفرز العبارات ووضعها في ترتيب يعبر عن درجة كفاءة من يقوم بهذا السلوك (Long ph.,1989).

ب. الاختيار الإجباري:

وقد قام مجموعة من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي. ومنذ ذلك الوقت قامت بعض المنظمات باستخدامه في تقييم أداء مرؤوسيها، حيث أنه قد أظهر كفاءة في تخفيض عيوب الليونة من جانب الرؤســاء في إجــراء عملية التقييم، والتي سببها معرفتهــم بأن نتائــج التقييــم سوف يكــون لها أثر كبير على المستقبل الوظيفي للمرؤوسين. ونتيجة لهذه الليونـــة أصبح نظام تقييم الأداء شكلاً أكثر منه موضوعاً، فلا يقــدم أساســاً سليمــاً فـــي مجالات التوظف والمقارنات بين الأعضاء (Obradovic,1970).

تتطلب هذه الطريقة عمل نموذج خاص لكل مجموعة محددة من الوظائف ، بحيث يتضمن كل نموذج مجموعات من العبارات السلوكية، وكل مجموعة تصف بعداً من أبعاد العمل قد تكون بشكل جمل أو صفات، ثم يقوم الرئيس القائم بالتقدير باختيار إحدى جملتين ، الأولى أكثر انطباقا على المرؤوس والأخرى أقل انطباقا عليه (الخزامى،1999).

ب. الطرق الحديثة:

حتى تحافظ المنظمة على تميزها فلابد أن تهتم بتقييم أداء العنصر البشري، وتعتبر الاختبارات أحد الوسائل الهامة لتقييم الأداء، وهي طريقة تقوم أساساً على إجراء اختبارات دورية للعاملين للحكم على درجة كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الموكلة لهم، وقد تكون هذه الاختبارات كما وردت لدى(Bernardin,1978) أحد الأنواع الآتية :

أ. **اختبارات قياس نفسي (قدرات) وتتمثل في :**

اختبارات التحصيل، واختبارات الذكاء العام، واختبارات الذكاء الخاص، واختبارات القدرات الميكانيكية، واختبارات القدرات الحركية، واختبارات القدرات اللازمة لأداء أعمال معينة.

ب. استقصاءات القياس النفسي (الشخصية) وتشمل :

استقصاءات قياس الشخصية، واستقصاءات قياس الميول والاهتمامات، واستقصاءات قياس القيم وطرق أخرى للقياس.

ج. **اختبارات الأداء الوظيفي:** وهي من أكثر الاختبارات صدقاً في التنبوء بنجاح الفرد في العمل، وتشمل اختبار سرعة ودقة الأعمال الكتابية، اختبار القدرة على النسخ بالكمبيوتر، اختبار القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي.

وتبرز أهمية الاختبارات في كونها أفضل الوسائل الموضوعية للحكم على الأفراد المتقدمين للعمل أو المرشحين لوظائف معينة حيث تظهر أهميتها كما أوردها (ماهر، 1997) بالنقاط الآتية :

1) تكشف عن خصائص وسمات الأفراد المتقدمين للعمل.
2) تقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك، يمكن استخدامها للتنبوء بسلوك الفرد في المستقبل.
3) تساهم في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين الحاليين في المنظمة.
4) تساهم في تخفيض تكلفة معدلات دوران العمالة.
5) توفر معايير للمقارنة بين الأفراد، من حيث توافر خصائص وسمات معينة كالذكاء والمهارات والاتجاهات.
6) تعتبر وسيلة فعالة للحكم على مدى دقة بيانات المتقدم للعمل عن خبراته ومهاراته.
7) تعتبر وسيلة فعالة في الكشف عن القدرات الحقيقية للأفراد.

كما تُعتبر طريقة التقييم باستخدام تقارير الأداء من أكثر الطرق الحديثة شيوعاً في التطبيق العملي، حيث يتم مسبقاً تحديد معايير شاملة لمعظم السمات

الشخصية كالمواظبة والحماس والتعاون، ... الخ، وذلك وفق نماذج خاصة حيث يقوم المسؤول بكتابة التقرير عن الموظف بحيث يعطي صورة واضحة عن أدائه. ويُعاب على هذه الطريقة استغراقها وقتاً طويلاً وبالذات إذا كان عدد الموظفين كبيرا (العقدة، 1996).

وبالتالي يتبين لنا أنه لا يمكن الوصول إلى المنشأة المتميزة التي تتعامل مع المتغيرات العالمية والتكيف معها ومواجهتها، إلا من خلال مواكبة الأساليب التطبيقية الحديثة لتقييم أداء العنصر البشري، واعتمادها في ذلك على تصميم نظم لتقييم الأداء بطريقة فعّالة (محمد، 2004).

2-1-8 تقييم الاداء الوظيفي للمعلم:

تُعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للمعلم المرجع الرئيس في بناء وتنفيذ برامج الإعداد والتأهيل والتطوير، وكلما كانت عملية تقيمه دقيقة وصادقة كانت مؤشراً قوي الدلالة على مدى فاعلية النظام التربوي. كما يُعد توفير الاساليب العلمية المنصفة والموضوعية لتقييم الأداء الوظيفي من أهم الحاجات التربوية للمعلمين مما يضع مسؤولية كبيرة على عاتق من يقوم بإعداد تلك الأساليب وبنائها وتقييم أداء المعلم من خلالها(كنش،2001).

ويعرف(الشنيفي،2005) تقييم الأداء الوظيفي للمعلم بأنه "العملية التربوية التطويرية التي يتم من خلالها تقييم جميع الأعمال التي يقوم بها المعلم داخل غرفة الصف وخارجها ولها تأثير على تيسير وإتمام عملية التعليم، بإعطائه قيمة رقمية ووصفية ومن ثم تعزيز الصفات الإيجابية وتعديل السلوكيات السلبية والتغلب على المعوقات".

وقد أشار (جابر،2001) و (المغيدي، 2002) إلى أن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء المعلم يتمثل في الارتفاع بمستوى العملية التربوية، وذلك من خلال تعرف أوجه القوة والضعف في أداء المعلم، الأمر الذي يؤدي إلى تأكيد نواحي القوة وتلافي جوانب الضعف، والمساهمة في تقويم مدى تحقيق المنهج لأهداف التربية، حيث إن الأنماط السلوكية التي يسلكها المعلم تؤثر في تنفيذ المنهج، والوصول إلى

أساس عادل وسليم في ترقية المعلم وترفيعه، وتوجيه المعلم وإرشاده إلـــى أفــضل الأساليب للتعامل مع المواقف التعليمية المختلفة، وتبصير المعلم بنواحي تفوقه فـــي مهنته لإنماء محاسنه وتلافي نقائصه، وإيضاح مكانة المعلم بين زملائـــه وعلاقتــه بالإدارة المدرسية وبطلابه وبأولياء الأمور، وتحديد مدى تعاون المعلــم مـــع إدارة المدرسة ومدى إسهامه في مساعدة طلابه على حل مشكلاتهم، وتوفير تغذية راجعة للمعلمين).

2-1-9 تطور التعليم في محافظة الكرك وألويتها :

تواصل المد التعليمي في محافظة الكرك وازداد زخماً بعد تأسيس المملكة الأردنية الهاشمية بفضل رعاية المغفور له جلالة الملك المؤسس عبدالله الأول بن الحسين ومن بعده المغفور له جلالة الملك الحسين بن طلال طيب الله ثراه، فتضاعفت أعداد المدارس وتنوعت مسارات التعليم وأُنشئت الجامعات والمعاهد المتخصصة، وتزايدت مشاركة القطاع الخاص في التعليم بالإضافة إلى أعداد كبيرة من رياض الاطفال والمؤسسات التربوية والتعليمية الأخرى.

وتضم محافظة الكرك اليوم (266) مدرسة حكومية موزعة على سبعة ألوية، ويدرس فيها حوالي (58000) طالب وطالبة، ويشرف على تعليمهم اكثر من (5000) معلم ومعلمة، إضافة إلى (60) مدرسة وروضة أطفال خاصة موزعة على مختلف مناطق التربية حسب الإحصاءات الاخيرة لمديرية التخطيط في وزارة التربية والتعليم لعام (2007) موزعة كالآتي:

لواء قصبة الكرك ويضم (101) مدرسة حكومية، يتعلم فيها(22000) طالب، ويشرف عليهم (1942) معلم وإداري، بالإضافة إلى وجود (12) مدرسة خاصة يدرس فيها (4000) طالب؛ وهذا دليل واضح على أن التعليم في الكرك قد شهد تطورا ملحوظا مقارنة بالعشرين عاما الماضية، مما انعكس على العملية التعليمية بشكل عام.

لواء القصر ويضم (60) مدرسة حكومية ، يتعلم فيها(10000) طالب، ويشرف عليهم (1534) معلم وإداري.

لواء المزار الجنوبي ويضم (73) مدرسة حكومية يدرس فيها ما يُقارب (15000) طالبا وطالبة، ويشرف عليهم (923) معلم وإداري، بالإضافة إلى وجود (31) مدرسة خاصه

لواء الاغوار الجنوبية ويضم (31) مدرسة حكومية يدرس فيها (12000) طالبا وطالبة، ويشرف على تدريسهم (632) معلم وإداري (الجريدة الرسمية،2002).

2-1-10 مفهوم الثِّقة :

أصبحت المنظمات الحديثة تعتمد على عنصرها البشري في الوصول إلى الكفاءة والفعالية، وعلى قدرة فرق العمل وانسجامها وتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة. وتتصف المنظمات الحديثة بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك كمتطلب أساسي لحل المشاكل التي تفرضها طبيعة العمل، ولذلك كان لا بد من وجود درجة معينة من الثِّقة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة العليا كأساس لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم.

وقد اختلفت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الثِّقة، حيث وضــعت تعريفــات متعددة تعكس الاختلاف في اتجاهات الباحثين واهتماماتهم الفكرية والزاويــة التــي نظروا من خلالها للمفهوم، وفيما يلي استعراض لبعض المحاولات بهذا الخصوص: يشبه روجرز "Rogers" الثِّقة بالمتكلم الذي يمنح المستمع أمانا نفسيا، في الوقت الذي يعتبر جيب " Gibb" الثِّقة بأنها المناخ المدرك الداعم (Corazzini, 1977) .

ويــرى أفنــدي " أنَّ بنــاء الثِّقــة أحــد متطلبــات التحول إلى ثقافة الفريق، وهو الوجه الإيجابي للخوف" (أفندي، 2003) ، ويرى دوجلاس ماكريجر "Doglas Makreger" أن الثِّقة هي " التأكد من آن الآخرين لن يتميزوا علي أبدا " سواء تم هذا بقصد أو بــدون قصــد ، بتعمــد أو بدون تعمــد ، بوعــي أو بدون وعي، أي أنني أستطيع أن أضع موقفــي في هذه اللحظــة ، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة ، وعلاقــاتي مع الفريــق ووظيفتي ومستقبلــي، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم وهــم قائد الفريق وأعضاءه ، ويتحــدد مستوى ثقتنا

– سواء كانت تلقـــائية أم حـــذرة ، موجودة أم غير موجودة – على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ. وتتمثل أهم أسباب غياب الثِّقة في فشل الفريق في الوفاء بعهوده، وشيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء، وكثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات، ومنح الفريق مكافآت غير ذات قيمة، نقص الاتصالات بين الأعضاء، تكوين مجموعات جانبية تقوم بأدوار هامشية، تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منحهم السلطة، انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثِّقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

أخذ مفهوم الثِّقة يتأرجح بين مفهوم روتر " Rotter " الذي يؤكد على الثِّقة بين الأفراد والمجموعات من خلال تعريفه للثقة على أنها " التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأنَّ العمل الموعود به شفهيا أو كتابيا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه " (Rotter, 1967)، ومفهوم جامسون "Gamson" للثقة الذي يركز على نتائج القرارات المتوقعة عندما يعرف الثِّقة بأنها " التوقع بأنَّ نظام صنع القرار سيحقق نتائج للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة التأثير على هذا النظام "، واهتم جامسون "Gamson" بدراسة الثِّقة على مستوى النظام السياسي (Gamson, 1968). وبالتحليل نفسه طبق دريسكول " Driscol " هذا المفهوم على التنظيمات وأطلق عليه اسم الثِّقة التنظيمية (Driscol, 1978).

2-1-11 أنواع الثِّقة:

تناولت الدراسات نوعين من الثِّقة هما :-

1- الثِّقة التعاقدية :

وتعني أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر ، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا، وهذا النوع من الثِّقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسئولون – كما وصفه جلاسر (Glasser,1965)- الاستعداد لتنفيذ الاتفاق ، وتم تطوير هذا النوع من الثِّقة من

خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك و العلاقات ، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية (الكساسبة ، 1996) .

إن الثِّقة التعـــاقدية عنصر أســـاسي لاستمرارية المعلومات بين الأفراد وهذا المفهوم يعود للعالم روتر "Rotter " الذي قدم مفهوما للثقة يتضمن الطبيعة التعاقدية، وحسب مفهوم روتر "Rotter" تكون الثِّقة في الآخرين حينما يكون هناك توقع بان ما يقولونه سوف ينفذونه (Rotter, 1967).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن درجة المخاطرة في هذا النوع من الثِّقة تكون متدنية، حيث يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات والقيم والمعتقدات (الغامدي ، 1990).

2- الثِّقة المكشوفة:

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، ويقول سايدنر جوراند " Sidner Jourand " "إن الاختيار الذي يواجه كلا منا في كل لحظة هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقى أشخاصا غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا". وفي الوقت الذي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية وبين الأصدقاء، فإنها تكون أيضا على مستوى التنظيم والمهام ، وهذه تتضمن المشاركة في المعلومات والحقائق والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام، والتي تؤدي إلى تأسيس سلوكيات تساهم في مواجهة وحل المشكلات التنظيمية (الكساسبة، 1996).

وعلى الرغم من أن للمكاشفة أخطارا تتراوح من درجة الأقل خطرا المتمثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطرا المتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشاكل الشخصية، إلا أنها تساهم في توفير جو من الانفتاح يؤدي إلى إظهار المشاعر الحقيقية للطرفين وإبداء الآراء وتبادل المعلومات، ناهيك عن أن الثِّقة المتبادلة المبنية على المكاشفة تساعد في بناء أنماط سلوكية إيجابية تؤدي إلى الانسجام

والتعاون والتكامل سواء كانت على مستـــوى الأفـــراد أو الجماعات داخل المنظمات (السعودي،2005).

إن الثِّقة المكشوفة ذات الخطورة العالية قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، كما يشير إلى ذلك كارل روجرز " Carl Rogers " بقوله " ينتج عن الجو الشائع في الثِّقة المتبادلة الحرية المشتركة لإظهار الشعور الحقيقي سواء كان إيجابيا أو سلبيا... كل فرد يبدأ بقبول ذاته كاملا سواء كان ذلك عاطفيا، أو فكريا أو جسديا ، بما في ذلك قدراته الذاتية ، وبالنسبة للأفراد الأقل جمودا احتمالات التغيير في الاتجاهات والسلوك، وفي الوسائل الإدارية والعلاقات الإنسانية اقل تهديداً " (Hardin,2001) .

ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثِّقة المكشوفة هما:

1- الصداقة: هي المشاركـــة في المعلومـــات الشخصـــية والتي تسمـــح بتطوير مشاركة شخصية إيجابيـــة في المجمـــوعة، هذا النـــوع من المشاركة كمـــا يراها جلاســـر Glasser جـــزء أســـاسي يسهـــل عمـــلية المواجهة وحل المشاكل فردياً وجماعياً(Lewicki & Bunker, 1995).

2- المهام: هذه تشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام، وهذا النوع من الثِّقة يطلق عليه " الأمانة " ، وكخط اجتماعي يمكن تعريف الأمانة بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر ، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة (الغامدي ، 1990).

2-1-11 مستويات دراسة الثِّقة

بدأت دراسة الثِّقة تتطور من المستوى الفردي إلى مستوى المجموعات إلى المستوى التنظيمي وذلك كما يلي:

الثِّقة على المستوى الفردي

لقد خلص كارل روجرز (Rogers,1961) كما ورد لدى (الغامدي،1990) إلى أنّ إنشاء الثِّقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري سواء كانت هذه العلاقة بين الطبيب ومريضه أو بين الأستاذ وتلميذه أو الرئيس ومرؤوسه، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار والقليل من الاستحثاث النفسي ضد الأخطار .

كما وجد جيب (Gibb,1978) أنَّ قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصوراته لدوافعه وقيمه وشعور الآخرين بالدِّقة تتأثر بدرجة الثِّقة، لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثِّقة بين الأفراد حتى تتمكن المجموعات من التصدي لحل المشاكل، حيث أن عدم الثِّقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة (الرواشدة،2004).

الثِّقة على مستوى المجموعات

منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي والثِّقة تعتبر عاملا رئيسيا في عملية التطوير والتغيير، وقد أشار بينيس " Bennis " إلى أهمية الثِّقة في تماسك الجماعة، حيث يقول: " إذا كان هناك ثقة كاملة وحقائق كافية. فمن الممكن للتغيير أن يحدث، والمجموعات المغيرة في عملية التغيير تعتمد على ثلاثة عناصر: مشاركة الأشخاص المشاركين في التغيير، والثِّقة في العاملين على التغيير أو قادة التغيير، وأخيرا وضوح الرؤية عن التغيير " (Bennis,1971).

كما أنّ التجارب حول جعل المجموعات تعمل بكفاءة قد أظهرت أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثِّقة، وإن عدم وجود تعريف متفق عليه لمفهوم الثِّقة قد يكون سببا لفشل المجموعات (الغامدي، 1990).

الثِّقة على مستوى التنظيم :

إن معظم الدراسات حول موضوع الثِّقة في المنظمات " الثِّقة التنظيمية " تهتم بمصدر الثِّقة أو الثِّقة بين الأفراد. ففي دراسة مقارنة بين المديرين اليابانيين و الأمريكيين أوضحت الدراسة أن المدير الأمريكي يظهر عدم الثِّقة عندما يواجه بسلوك لا يستطيع التنبؤ به أو سلوك غير منسجم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن

المديرين اليابانيين والأمريكيين يعتبرون العلاقات الشخصية القوية أساساً للثِّقة المتبادلة وفي دراسة لدريسكول (Driscol,1978) تبيَّن أن مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار يزيد من الثِّقة، كما تبيَّن أن الثِّقة التنظيمية لها قوة أكبر في التنبؤ بالرضا الوظيفي .

وأوضحت نظرية جامسون (Gamson,1968) بأن الثِّقة يمكن أن تتنبأ بقبول الفرد لنظام اتخاذ القرارات، وكذلك بالوسيلة المستخدمة للتأثير على متخذي القرارات، وقد وجد بأنّ المجموعات ذات الثِّقة العالية تقبل السلطة وتستخدم الإقناع للتأثيـــر على القــرارات ، أما المجموعــات ذات الثِّقـــة المتوســطة فهم يستخـــدمون الإغراءات الإيجابية لإقناع متخـــذي القرارات لكنهم أيضا يتقبلون السلطة (السعودي،2005) .

2-1-12 مفهوم الثِّقة التنظيمية :

ثمة اهتمام متزايد من قبل الباحثين بموضوع الثِّقة التنظيمية ؛ فقــد وصــف دريسكول (Driscol,1978) الثِّقة التنظيميــة بأنهــا " متغير أساســي فــي التنبــوء بالسلوك الفردي، وأنها اكثر فائــدة في التنبوء باتجاهات الرضا الوظيفي العــام؛ إذ إنَّ الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثــر رضــا عــن مــستوياتهم بالمشاركة" (الحوامدة والكساسبة، 2000).

أما زانــد (Zand,1972) كما ورد لدى (الحوامدة و الكساسبة ،2000) فقد تناول الثِّقة كمتغير أساسي في حل المشكلات التنظيمية، على أساس أن وجود مناخ من الثِّقة يساعد في تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، ويزيد من الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل، وهذه جميعها تزيد من الرضا عن العمل.

وأوضح ليــكرت "Likert" أنَّ الثِّقــة تمتزج بالإنتاجية العالية، وأنَّ الأسلوب التقليــدي للإدارة الــذي يعتمــد على عدم الثِّقــة في العامليــن يؤدي في نفس الوقــت إلى عــدم الثِّقــة من قبــل المشرفين في التنظــيم نفسه، موضحــا صعوبة تحويل المجمــوعة مــن المستــويات المنخفضــة للثِّقــة إلــى المستويات العُليــا ، وقــد أشـــار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثِّقة تميل

إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعاً من السلوك المتسم بالثِّقة العالية، فإنَّ العامل الأساسي للتحول من جو يتسم بقلة الثِّقة إلى جو يتسم بالثِّقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلة الثِّقة (Likert,1976) .

ويرى زهير الصباغ أنَّ الثِّقة التنظيمية " هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث يُنظر إلى الاتفاق عليها على أنَّه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيًّاً وعقلانيّاً، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير مُلزم قانونيًّاً إلا أنَّه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما (الصبَّاغ، 1986).

ومن هذه التعريفات خلصت الدراسة إلى القول بانَّ الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد أو الجماعات بأنَّ نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام.

2-1-13 قواعد الثِّقة التنظيمية

تعتبر الثِّقة التنظيمية متطلباً أساسياً للتحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة –من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة– لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثِّقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته، ومن أهم هذه القواعد : عدم الإفراط في الثِّقة بالآخرين، ومحدودية الثِّقة، والثِّقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، والثِّقة تتطلب الحزم، وحاجة الثِّقة للتكامل التنظيمي، وحاجة الثِّقة للاتصال، والثِّقة تتطلب تعددية في القادة، وتناقض الثِّقة التنظيمية (Handy,1995).

2-1-14 مقاييس الثِّقة التنظيمية:

تتعدد مقاييس الثِّقة التي يستخدمها الباحثون للتعرف على مستوى الثِّقة التنظيمية المدركة والتي تعتمد في معظمها على مقاييس الثِّقة بين الأفراد، ومن هذه المقاييس ما يلي (Corazzini , 1977) :

1- مقياس الثِّقة بين الأفراد Interpersonal Trust Scale: وتم تطوير هذا المقياس بواسطة روتر "Rotter" للبحث في الثِّقة من خلال منظور نظرية التعلم الاجتماعي، ويتضمن هذا المقياس 40 فقرة حسب نموذج ليكرت " Likert ".

2- جدول قياس الاتجاهات / الشخصية Personality / Attitude Schedule : وجاء بهذا المقياس شور وميكر " Shure & Meeker" وهو أداة لقياس تجنب المخاطرة، وتشير المستويات العليا لهذا المقياس إلى انخفاض درجة المخاطرة وتدني مستوى النشاط ، وعدم الرغبة في التعرض للمخاطرة المادية أو الجسدية .

3- اختبار الثِّقة Trust-Test: وقد تم تطويره بواسطة أو-دونوفان "O-Donovan " ويحتوي على 36 فقرة وعدد من المقاييس الفرعية مثل الاتزان والثِّقة بالنفس والثِّقة بالآخرين وموقع الثِّقة (الكساسبة، 1996).

2-1-15 أبعاد الثِّقة التنظيمية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعـاد وعناصـر الثِّقـة بـاختلاف تعريفهم لمفهوم الثِّقة، فهناك من نظر إليه على مستوى الفرد والمجموعة في حـين نظر إليه آخرون على مستوى التنظيم، وفيما يلي استعراض لبعض المحاولات بهذا الخصوص:

وقـد توصـل (الغامـدي، 1990) من خـلال دراسـته للثقـة التنظيميـة بالأجهزة الإدارية السعودية أنَّ هناك العديد من العوامل التي تمثل تصور وإدراك عينة من الموظـفين لمفهـوم الثِّقة ، حيـث يرى أن الثِّقـة التنظيمية هي نتـاج (الصدق وعدم المبالغة في عرض المعلومات، والاحترام والتعامل الجيد بين الإدارة والعاملين، ومشاركة الموظفين للإدارة في عملية صنع القرار، والعدالة في المعاملة بين الموظفين، والتمسك بالعقيدة الإسلامية، وارتفاع المستوى الثقافي للمدير وكفاءته، والدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتقدير الجهود المبذولة للعمل، ووجود سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لأداء العمل، وتوافر فرص الترقي وتطوير المهارات، وثقة الإدارة في قدرات وأمانة العاملين، وتفويض السلطة وتشجيع الابتكار).

و صُنِّفت هذه العوامل كعناصر لأربعة مكونات للثقة التنظيمية، وذلك كما يلي :

السياسات الإدارية وتتضمن (العدالة في الترقية الوظيفية، والترقيات والمكافآت للمجدين، والمشاركة في صنع القرار، وتوافر الفرص التدريبية، عدم المبالغة في عرض الحقائق، والتعامل الجيد من قبل الإدارة، والشعور بوجود فرص للترقي، ووجود سياسات إدارية واضحة).

الابتكار و تحقيق الذات ، وتتضمن (الإدارة تثق بقدراتي، وتفويض رؤسائي لي ببعض السلطات، وتشجيعي على الابتكار والتجديد في العمل، والثقافة العالية لرؤسائي، وثناء رؤسائي على مجهوداتي في العمل).

القيم السائدة، وتتضمن (شعوري بأن رئيسي شخص متدين، وحرص رئيسي على أداء الشعائر الدينية، وشعوري بأن رؤسائي أكفياء، ويقيني بأن النظام يطبق على الجميع).

توافر المعلومات، وتتضمن توافر المعلومات في دائرتي، وشعوري باحترام الإدارة لموظفيها، وشعوري بمصداقية المعلومات).

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على الأبعاد الآتية: (السياسات الإدارية، القيم التنظيمية السائدة، تدفق المعلومات، فرص الإبداع و الابتكار).

2-2 الدراسات السابقة :

حظي كل من موضوعي تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية باهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى يومنا هذا، وقد نتج عن ذلك ظهور العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية التي تناولت مدى تطبيق نظم تقييم الأداء وعلاقتها ببعض المتغيرات في المنظمات المختلفة ، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت موضوع الثِّقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

في هذا الجزء من الدراسة سيتم إلقاء الضوء على بعض الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية في مختلف البيئات العربية والأجنبية التي اهتمت بكل من موضوع تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية، وفيما يأتي استعراض لمجموعة من هذه الدراسات:

1-2-2 الدراسات باللغة العربية:

أجرت (قموه،2008) دراسة بعنوان "**الثِّقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميهم**"، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتفاع للروح المعنوية في مختلف المجالات باستثناء المجال المتعلق بالرواتب، لذلك أوصت برفع رواتب المعلمين لتفي بحاجاتهم، والتوزيع العادل للعبء التدريسي من اجل الزيادة في رفع الروح المعنوية والمكانة الاجتماعية.

وأجرى (الشمري،2007) دراسة بعنوان " **تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية السعودية**" على عينة قوامها (116) عاملة، وهدفت هذه الدراسة إلى تقويم كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي لموظفات الجوازات، والكشف عن مدى توافر الصفات الشخصية اللازمة فيها، ومعرفة مدى فعالية العلاقات المهنية لها. كما هدفت أيضاً إلى التعرف على معوقات الأداء الوظيفي وتقديم مقترحات وحلول لها. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ترتيب مجالات تقويم الأداء الوظيفي لموظفة الجوازات حسب إيجابية اتجاهات الضباط الرؤساء نحوها وبشكل تنازلي من الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية كالآتي: فعالية العلاقات الوظيفية ثم كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي، ثم توافر الصفات الشخصية.

وقامت (الفايدي،2007) بإجراء دراسة بعنوان " **العلاقة بين تقييم الموظف العام وضعف الأداء في المنظمات الحكومية: درسة ميدانية في محافظة جدة**" على عينة عشوائية قوامها (346) موظفاً من الرؤساء والمرؤوسين في بعض الوزارات والإدارات التابعة للقطاع العام بمحافظة جدة، وقد هدفت الدراسة إلى ربط عملية تقييم الأداء بالأداء الفعلي للموظف وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها أنَّ لنظام تقييم الأداء بشكل عام دوراً في تدني أداء الموظف، وموافقة طرفي عينة البحث على ضرورة تغيير الطريقة المطبقة حالياً في عملية تقييم الأداء.

وأما (أبو شيخة، 2005) فقد قام بإجراء دراسة بعنوان "**إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية**" على عينة عشوائية قوامها (357) موظفاً ، وهدفت الدراسة إلى معرفة

كيف ينظر العاملون في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم ، وما نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام، وما هي أبعاد العلاقة بين إدراك العاملين لموضوعية نظام تقييم الأداء وبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تُعزى لبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية.

كما أجرى (السعودي، 2005) دراسة بعنوان " **العلاقة بين الثِّقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية**"، على عينة مكونة من (586) عاملاً، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثِّقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثِّقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي. كما أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على تعزيز الثِّقة التنظيمية السائدة بين العاملين في الوزارات المبحوثة، والنظر في نظام الرواتب والترقيات لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وقام (الرواشدة ، 2004) بإجراء دراسة بعنوان " **التراجع التنظيمي وأثرة في الثِّقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية** " ، على عينة مكونة من (556) عامل، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التراجع التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسات المبحوثة، ومعرفة مستوى الثِّقة التنظيمية السائدة وكل بُعد من أبعادها في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى معرفة اثر التراجع التنظيمي في الثِّقة التنظيمية لدى العاملين فيها. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وسلبية بين التراجع التنظيمي بأبعاده المختلفة من جهة والثِّقة التنظيمية بأبعادها المختلفة من جهة أخرى، كما أظهرت وجود أثر لأبعاد التراجع التنظيمي على أبعاد الثِّقة التنظيمية.

كما قام (الحوامدة،2004) بإجراء دراسة بعنوان "**العلاقة بين مستوى فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء**

التنظيمي، والثِّقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية" ، على عينة عشوائية مكونة من (483)موظفاً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : (وجود علاقة معنوية موجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثِّقة التنظيمية، ووجود علاقة معنوية موجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثِّقة التنظيمية)

وقام (رشيد ،2003) بإجراء دراسة بعنوان "**الثِّقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار**" على عينة قوامها (550) موظفاً من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكوميَّة المركزيَّة في مدينة الرياض، وقد هدفت الدراسة إلى بحث عدد من العوامل المؤثرة في بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالمنظمات التي يعملون بها، إضافة إلى معرفة آثار ثقة الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة. وأظهرت النتائج أنَّ الثِّقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعيَّة، والإجرائية، وبالدعم التنظيمي المدرك، إلى جانب أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي والنية لترك العمل.

وأجرى (الحنيطي، 2003) دراسة بعنوان "**اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء** " ،حيث تكونت عينة الدراسة من (399) موظفاً، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء، والكشف عن مدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في هذه الاتجاهات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقويم الأداء، على أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء تُعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

وقام(الحوامدة والكساسبة، 2000) بإجراء دراسة بعنوان " **أثر الثِّقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة** " ، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والبالغ عددهم (370) عضواً ، وهدفت الدراسة إلى تحديد اثر الثِّقة

التنظيمية ودرجة الملائمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثِّقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، كما أنَّ هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس حول الثِّقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (العمر وسنوات الخدمة خارج الجامعة).

وأجرى (يوسف، 2000) دراسة بعنوان "**إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظَّـــمات بدولة الإمـــارات العربيَّـــة المتَّحدة**"، حيث تكونت عينة الدراسة من (600) عاملاً من إجمالي العاملين في جميع المستويات الإدارية في المنظمات الحكومية والمؤسسات الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهدفت إلى معرفة مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق في منظماتهم. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات التي أُجريت عليها الدراسة لعدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء.

كما قام الباحث نفسه (يوسف،1999) بدراسة بعنوان " **العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية** " على عينة من المؤسسات العامة والخاصة بدولة الإمارات العربية، وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى هذا الإحساس في القطاع الخاص وارتفاع مستواه في القطاع الحكومي، وإلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وكل من الولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي.

أما (العقدة، 1998)، فقد قام بإجراء دراسة بعنوان "**تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عُمان**"، حيث تكونت عينة الدراســـة مـــن (176) موظفاً من كافة قطاعات الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والفنية وقطاع التعليم والتدريب، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيـــان ما إذا كان نظام التقويم الحالي قد حقق الأهداف المرسومة كما ينبغي أم لا،

وتحديد العقبات التي تواجه النظام الإداري ومحاولة اقتراح بعض الحلول التي تساهم في التقليل مما يعاني منه جهاز الخدمة المدنية في مجال تقويم الأداء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أنَّ النماذج المطبقة طويلة نسبياً وذات حجم كبير، وذلك لاحتوائها على عناصر المكررة أحياناً، وعدم وجود معدلات أداء مكتوبة ومحددة سلفاً، تمثل المعيار الذي تتم عملية قياس أداء الموظف بناء عليه.

وقام (زكي، 1998) بإجراء دراسة نظرية بعنوان " **نموذج رياضي مقترح لتقويم مستوى الأداء**" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقويم نماذج تقويم الأداء المستخدمة وبيان إمكانية استخدامها لرفع كفاءة المراجعة الإدارية وإعداد واقتراح نموذج رياضي واستخدامه في تقويم الأداء. وقد كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنَّه يمكن تقويم أداء المدير بالاستناد إلى معلومات ناقصة بالاعتماد على مدى سلامة نظام تقويم الأداء المستخدم، كما تم عرض نموذج رياضي مقترح من قبل الباحث لتقويم الأداء يمكن استخدامه في مجال المراجعة الإدارية، وقد تم إعداده بالاستناد إلى النماذج الرياضية المتعلقة بتقويم الأداء.

وأمّا (الكساسبة، 1996) فلقد أجرى دراسة بعنوان " **العوامل المؤثرة في الثِّقة التنظيمية** "، على عينة طبقية تناسبية من الموظفين في مراكز أجهزة الخدمة المدنية الأردنية في عمان حيث بلغ حجم العينة (560) موظفاً، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثِّقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وتحديد مستوى الثِّقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بهذه الأجهزة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الثِّقة التنظيمية يرتبط بالسياسات الإدارية، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والقيم السائدة في التنظيم، وتدفق المعلومات، وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصوّرات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثِّقة التنظيمية تعزى لمتغيِّرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مستوى الراتب الشهري للموظف).

2-2-2 الدراسات باللغة الإنجليزية:

أجرى "القحطاني(Al-qahtany M. d.,2005) دراسة بعنوان " **أثر تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دولة بتسوانا**"، على عينة قوامها(188) مفردة وقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر نتائج تقييم أداء موظفي القطاع العام في دولة بتسوانا على الالتزام التنظيمي، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدم ارتياح الموظفين لتقييم أدائهم وبين الإيمان بضرورة هذا التقييم.

وقام "النُعيمي"(Noaimee,2002) بإجراء دراسة بعنوان "**اتجاهات الموظفين الإشرافيين وغير الإشرافيين نحو تقييم الأداء في القطاع الحكومي بماليزيا**"، حيث تكونت عينة الدراسة من(460) موظفاً من المشرفين و(920) من الموظفين غير المشرفين تم اختيــارهم من سبــع وزارات ، وذلك للتعرف على حقيقة اتجاه كل من المجموعتين حيال نظام تقييم الأداء، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنَّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الموظفين المشرفين وغير المشرفين في جميع المجالات. كما بيَّنت الدراسة أنّ النظام الحديث لتقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا لا يزال يفتقر إلى المعايير الموضوعية، وان كلا المجموعتين (الإشرافية وغير الإشرافية) تفضلان التقييم نصف السنوي.

وقام ويليام وولكنز(William & Wilkins,2000) بإجراء دراسة بعنوان "**أثر الثقة التنظيمية والتمكين في التزام الممرضين بأداء عملهم في الرعاية الصحية**" ولقد هدفت الدراسة إلى استخدام نموذج Kanter لفحص الآثار المترتبة على الثقة التنظيمية وتمكينها من أداء دورها على نوعين من أنواع الالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (412) ممرضة من الممرضات العاملات في المستشفيات الكندية. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنّه كلما زادت الصلاحيات المفوضة للممرضة كلما زادت ثقتها التنظيمية وبالتالي زاد الالتزام العاطفي بعملها.

أمّا "رايند فليش"(Rindfleisch,2000) فلقد قام بإجراء دراسة بعنوان **الثقة التنظيمية والتعاون داخل الشركات: مقارنة تطبيقية بين التحالفات الأفقية والعمودية**، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر شكل العلاقة على الثقة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (106) شركة من الشركات الأمريكية التي شاركت مؤخراً في تفاعلات البحث والتطوير الأفقية والعمودية، وقد اظهرت النتائج أن الشركات المشاركة في التحالفات العمودية قد عرضت مستويات أعلى للثقة التنظيمية مقارنة مع الشركات المشاركة في التحالفات الأفقية.

وأجرى "كاولي"(Cawley et. Al.,1998) دراسة بعنوان " **المشاركة في عملية تقويم الأداء وردود أفعال الموظفين : مراجعة تحليلية للبحوث الميدانية**" ، هدف من خلالها إلى مُراجعة وتحليل الدراسات التي اهتمت بمشاركة الموظفين في عملية تقويم الأداء وردود أفعالهم، وقد بلغ عدد الدراسات التي تم استعراضها (27) دراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين في تقويم الأداء تؤثر بشكل إيجابي على رضاهم عن عملية التقويم، وتزيد من دافعيتهم نحو العمل، وترفع من مستوى أدائهم، وتساعد على اكتشاف نقاط الضعف الموجودة في نظام تقويم الأداء.

2-2-3 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

مما لاشك فيه أنَّ استعراض الدراسات السابقة قد ساعد في إلقاء نظرة على مفهوم تقييم الاداء وأبعاده والعوامل ذات التأثير الإيجابي والسلبي عليه، كما ساعد في التعرف على الثقة التنظيمية وأبعادها وعلاقتها ببعض العوامل التنظيمية الأخرى، كما يظهر في دراسات كل من (الشمري،2007)، و(الفايدي،2007) والتي تناولت موضوعية نظام تقييم الأداء في المنظمات الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية وكانت نتائجها متقاربه إلى حد ما، ودراسات (أبو شيخة،2005) و(يوسف،2000) التي اتفقت على دراسة العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء والخصائص الشخصية والوظيفية، ودراسات (الحوامدة،2004) و (يوسف،1999) التي ربطت بين فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والولاء التنظيمي.

كما درست (قموه،2008) العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل عام، وتوصلت إلى نتائج مطابقة للنتائج التي توصلت لها دراسة (السعودي ،2005).

وقد قام كل من (الرواشدة،2004)، و(رشيد،2003)،و(الكساسبة،1996) بدراسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية.

من الواضح أنَّ هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من موضوعيّ نظام تقييم الأداء والثقة التنظيمية في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، ولكن ما يميزها هو احتوائها على أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها، بالإضافة إلى اختلافها من حيث الهدف ومجتمع الدراسة وعينتها، كما إنها تُعتبر من المحاولات الأولى لدراسة نظام تقييم الأداء رقم (30) وتعديلاته لعام (2007)، والذي لم يتم التطرق له في الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تـمّ إجراء المسح المكتبي للإطلاع على أهم ما توصل إليه الأدب الإداري في مجال الدراسة والوقوف على أهم الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية التي تشكل روافد حيوية في هذه الدراسة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تمَّ جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تم اختيار المدارس عشوائياً بناء على الرقم الوطني الخاص بها، ثم تم تسليم الاستبانات باليد إلى المعلمين العاملين في المدارس المُختارة واسترجاعها بنفس الطريقة، وتمَّت معالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

3-2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك (قصبة الكرك، منطقة القصر، لواء المزار الجنوبي، لواء الأغوار الجنوبية)، وبلغ عددهم (5031) معلم ومعلمة ، وتم الرجوع إلى الإحصائيات الأخيرة لمديرية التخطيط في وزارة التربية والتعليم للتاكد من مطابقة الأعداد فيها حتى نهاية عام 2007، والجدول رقم(1) يوضح ذلك :

جدول رقم(1)

أعداد المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك

مديرية التربية والتعليم	عدد المعلمين
لواء قصبة الكرك	1942
لواء القصر	1534
لواء المزار الجنوبي	923
لواء الأغوار الجنوبية	632
المجموع	**5031**

3-3 عينة الدراسة:

تمَّ أخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية تمثل (15%) من جميع المعلمين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك (قصبة الكرك، منطقة القصر، لواء المزار الجنوبي، لواء الأغوار الجنوبية)، وقد تمَّ توزيع (755) استبانةٌ على عينة الدراسة وتم استرجاع (686) استبانةٌ، استُبعد منها (21) استبانةٌ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (665) استبانةٌ لتشكل ما نسبته (13.22%) من مجتمع الدراسة الكلي و (88.08 %) من عينة الدراسة الكلية وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ومن أجل تحديد عدد الاستبانات الواجب توزيعها في كل مديرية من المديريات المبحوثة فقد تم استخدام المعادلة الآتية:

(عدد المعلمين في المديرية ÷ مجموع أعداد المعلمين) X حجم العينة

والجدول رقم(2) يوضح ذلك :

جدول رقم (2)

النسب المئوية للعينة من المُديريات المبحوثة

مديرية التربية والتعليم	النسبة المئوية	العينة
لواء قصبة الكرك	%39	291
لواء القصر	%30	230
لواء المزار الجنوبي	%18	139
لواء الأغوار الجنوبية	%13	95
المجموع	%100	755

3-4 خصائص عينة الدراسة :

للتعرف على خصائص عينة الدراسة يبين الجدول رقم(3) الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعة حسب فئات المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	305	%45.9
	أنثى	360	%54.1
العمر	30 سنة أو أقل	282	%42.4
	31-40 سنة	284	%42.7
	41-50 سنة	83	%12.5
	51 سنة فأكثر	16	%2.4
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط أو أقل	86	%12.9
	بكالوريوس	479	%72
	دراسات عليا	100	%15
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات أو اقل	238	%35.8
	6-10 سنوات	182	%27.4
	11- 15 سنة	136	%20.5
	16 – 20 سنة	68	%10.2
	21 سنة فأكثر	41	%6.2
طبيعة العمل	مساعد مدير	15	%2.3
	إداري (سكرتير،محاسب،كاتب،قيم)	91	%13.7
	معلم	559	%84.1

وبالنظر إلى الجدول رقم(3) نجد أن أغلب أفراد العينة كنَّ من الإناث ، حيث بلغت نسبتهن (54.1%) في حين بلغت نسبة الذكور (45.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة؛ وهذا يعود إلى إقبال الإناث على مهنة التدريس أكثر من الذكور.

أمـــَّا فيمـــا يتعلـــق بمتغيِّـــر العمـــر فـــإن الجـــدول رقـــم(3) يُظهـــر أنَّ أعلـــى نسبة من أفراد العينة كانت ضمن الفئة العمريـــة (31- 40 ســـنة) بنـــسبة

(42.7%)، تليـــها الفئـــة (30 سنة أو اقل) بفـــارق بسيط بينهـــما، تليهـــا الفئـــة (41- 50 سنة)، وجاءت الفئة (51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.4%).
أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليـــمي فيبيِّن الجـــدول رقـــم(3) أنَّ (72%) مـــن أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس، و(15%) يحملون شهادات في الدراسات العُليا و(12.9%) يحملون شهادة دبلوم متوســـط أو أقل.

وبالنسبة لسنـــوات الخدمـــة نجد أن معظم المبحوثين يقعـــون ضـــمن فئـــة الخدمة (5 سنوات أو أقل) بنسبة (35.8%)، بينما كان أقـــل عـــدد للمبحـــــوثين ضمن الفئة (21 سنة فأكثر) بنسبة (6.2%). وأخيرا بالنسبة لمتغير الوظيفة فإن فئة المعلم حلت بالمرتبة الأولى بنسبة (84.1%) وفئة الإداري فـــي المرتبـــة الثانيـــة ومساعد المدير في المرتبة الثالثة.

3-5 وصف أداة الدراسة:

بعد مراجعة أدبيات الدراسة والإطلاع على دراساتها السابقة قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة بالدراسة لقياس أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة التنظيمية لدى المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء أساسية وهي: (الملحق رقم أ):

الجزء الأول: ويشتمل على معلومات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة تتمثل بالعوامل الديموغرافية : (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال التربية، وطبيعة العمل).

الجزء الثاني: ويتألف من (26) فقرة تقيس معايير تقييم الأداء، ولقد تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بالمقاييس المستخدمة في الدراسات التالية:(أبو شيخة،2005)، (يوسف،2000) وأجريت عليها التعديلات المناسبة لكي تناسب أهداف الدراسة كما يلي :

1- الفقرات (1-15) تقيس المعايير العملية المهنية.
2- الفقرات (16-18) تقيس المعايير الشخصية.

3- الفقرات (19-26) تقيس المعايير الإنسانية.

الجزء الثالث: ويتألف من (26) فقرة تقيس أبعاد الثِّقة التنظيمية ، ولقد تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بالمقاييس المستخدمة في دراسات (الغامدي،1990) و(الكساسبة،1996) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بالثقة التنظيمية كما يلي :

الفقرات (27-31) تقيس بُعد الثِّقة في تدفق المعلومات.

الفقرات (32-40) تقيس بُعد الثِّقة في القيم التنظيمية السائدة.

الفقرات (41-45) تقيس بُعد الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار.

الفقرات (46-52) تقيس بُعد الثِّقة في السياسات الإدارية.

وقد صُممت الفقرات للكشف عن مستوى أبعاد الدراسة بناءً على إجابات متدرجة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي(Likert Scale) لهذه الغاية كالآتي:

أ- موافق بشدة ويُعطى خمس درجات.

ب- موافق بدرجة متوسطة ويُعطى أربع درجات.

ج- موافق بدرجة منخفضة ويُعطى ثلاث درجات.

د- غير موافق ويُعطى درجتان.

ه- غير موافق بشدة ويُعطى درجة واحدة.

3-6 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والتربية واللغة (ملحق ب) للتأكد من صدق محتوى الاستبانة وحسن صياغتها وتمثيلها للموضوع بدقة، حيث أُلغيت الفقرات التي أجمع المحكمون على عدم ملاءمتها لموضوع الدراسة وأبعادها، وتم تعديل الفقرات التي أتضح أنّها بحاجة إلى تعديل. كما تم عرض الاستبانة على عينة اختباريه بحدود (30) مفردة من خارج عينة الدراسة لغرض التعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم، وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها مما أكد على صدق الأداة.

3-7 ثبات أداة الدراسة:

لتحديد مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ودقتها تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Kronbach's Alpha)، لتحديد درجة الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة مجتمعة ومنفردة، ومدى كونها مقبولة لغايات البحث العلمي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(4) :

جدول رقم (4)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-26	موضوعية نظام تقييم الأداء	0.92
27-52	الثِّقة التنظيمية	0.91

يُلاحظ من الجدول رقم(4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (0.95) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

3-8 الأساليب الإحصائية:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تفريغ البيانات في جداول خاصة وأدخلت على الحاسوب لإجراء التحليل الإحصائي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V 10) (Statistical Package For Social Sciences) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها اعتمادا على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي : حيث تم استخدام المقاييس الآتية:

1) الأعداد والنسب المئوية، لتوضيح خصائص مجتمع الدراسة موزعة حسب فئات المتغيرات الوسيطة (العوامل الديموغرافية) .

2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى كل من المتغير المستقل (نظام تقييم الأداء) والمتغير التابع (الثِّقة التنظيمية) ، وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية .

2. أساليب الإحصاء التحليلي ، حيث تم استخدام المقاييس الآتية :

1) احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وذلك من أجل إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة .

2) معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation Coeffecient)، لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة بأبعادها المختلفة مجتمعة ومنفردة .

3) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، لقياس الفروقات في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، والتي تعزى للعوامل الديموغرافية .

4) تحليل الانحدار المتعدد ، لاختبار اثر المتغيرات المستقلة والتابعة.

3-9 محددات الدراسة:

إن هذه الدراسة شأنها شأن الدراسات الأكاديمية الأخرى لا يمكن أن تُعمم نتائجها، ويعود السبب إلى بعض المحددات منها :

1- اقتصار مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، ولربما توصلت الدراسة إلى نتائج مُغايرة لو شملت محافظات أخرى.

2- الصعوبات التي قد تواجهها الباحثة لو أدرجت كافة مديريات التربية والتعليم في المملكة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بالاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسطات الحسابية لمستوى متغيرات الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي :

2.49-1	3.49-2.5	5-3.5
متدني	متوسط	مرتفع

وبناءً على ذلك، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.5 يكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا جاءت قيمة المتوسط الحسابي ضمن المدى (2.5-3.49) فهذا يعني أن مستوى التصورات متوسط، وإذا كانت قيمة المتوسط أقل من (2.49) يكون مستوى التصورات منخفضاً.

4-1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول : ما مدى موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصوّرات المعلمين في المديريات المبحوثة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء كما في الجدول رقم(5) الآتي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصوّرات المعلمين في المديريات المبحوثة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1 – 15	المعايير العملية المهنية	3.37	0.64	2	متوسط
16– 18	المعايير الشخصية	3.38	0.91	1	متوسط
19 – 26	المعايير الإنسانية	3.31	0.84	3	متوسط
1 – 26	موضوعية نظام تقييم الأداء	3.36	0.67	–	متوسط

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء (العملية المهنية، الشخصية، الإنسانية)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الأبعاد في المديريات المبحوثة (3.36)، والانحراف المعياري (0.67)، وقد احتل بعد المعايير الشخصية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38)، يليه بُعد المعايير العملية المهنية بمتوسط حسابي (3.37)، في حين جاء بُعد المعـــايير الإنســـانية في المرتبة الثـــالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.31).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة في موضوعية نظام تقييم الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك كما يلي:

1. إدراك المعلمين للمعايير العملية المهنية في نظام تقييم الأداء:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة في المعايير العملية المهنية

رقم الفقرة	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
1	تقييم الأداء يعني إصدار حكم على أداء الموظف بالنظر إلى سلوكه الوظيفي وشخصيته والنتائج التي حققها.	4.09	0.88	1	مرتفع
2	تعكس أوزان عناصر التقييم المدونة في نموذج التقرير السنوي الأهمية النسبية الحقيقية لكل عنصر من هذه العناصر.	3.58	0.83	2	مرتفع
3	عناصر تقييم الأداء شاملة فهي تغطي جميع العناصر التي ينبغي أن يتم تقييمها في الوظيفة.	3.43	0.89	5	متوسط
4	عناصر تقييم الأداء دقيقة وذات مضمون واضح	3.24	0.95	11	متوسط
5	لا يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير السنة أو السنوات السابقة.	3.14	1.10	14	متوسط
6	يتم تدريب المقيّمين على الدقة والموضوعية في عملية التقييم.	3.15	1.12	13	متوسط
7	عند تقييم الموظف يطغى الأداء الأقرب زمنياً على الأداء في الفترة السابقة.	3.36	1.04	6	متوسط
8	يقيس نظام تقييم الأداء الحالي مقدرة الموظف على العمل	3.35	0.96	7	متوسط
9	يساهم نظام تقييم الأداء في وضع الحلول لأية مشاكل وظيفية يواجهها الموظف (خلال قيامه بواجباته ومسؤوليات وظيفته).	3.33	1.01	8	متوسط
10	إجراء التقييم على مدار العام يساعد في الحصول على أكثر من رأي مما يقلل من أخطاء التقييم.	3.46	1.04	4	متوسط
11	يدرك المقيم ما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.	3.32	1.08	9	متوسط
12	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بالعدالة والموضوعية	3.15	1.12	13	متوسط
13	تساهم عملية تقييم الأداء في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا	3.15	1.11	12	متوسط
14	يساهم نظام تقييم الأداء في معرفة مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية الموظفين.	3.55	1.01	3	مرتفع
15	يساهم نظام تقييم الأداء في بناء معدلات قياسية للأداء	3.31	0.96	10	متوسط
1–15	إدراك المعلمين للمعايير العملية المهنية	3.37	0.64	–	متوسط

يظهر الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول إدراكهم للمعايير العملية المهنية جاء إيجابي إلى حد ما وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.64)، وقد احتلت الفقرة الأولى (تقييم الأداء يعني إصدار حكم على أداء الموظف بالنظر إلى سلوكه الوظيفي وشخصيته والنتائج التي حققها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، في حين جاءت الفقرة الخامسة (لا يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير السنة أو السنوات السابقة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرات (1، 2، 14) جاءت مرتفعة.

2. إدراك المعلمين للمعايير الشخصية في نظام تقييم الأداء:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة في المعايير الشخصية

رقم الفقرة	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
16	أنا على معرفة بالمعايير التي تستخدم في تقييم أدائي	3.55	1.04	1	مرتفع
17	يشبع نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات	3.29	1.05	3	متوسط
18	يشبع نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية احترام الآخرين	3.32	1.17	2	متوسط
16 -18	إدراك المعلمين للمعايير الشخصية	3.38	0.91	-	متوسط

يظهر الجدول رقم (7) أنّ المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول إدراكهم للمعايير الشخصية جاء إيجابي إلى حد ما وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.91)، وقد احتلت الفقرة 16 (أنا على معرفة بالمعايير التي تستخدم في تقييم أدائي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، في حين جاءت الفقرة 17 (يشبع نظام

تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.29).

3. إدراك المعلمين للمعايير الإنسانية في نظام تقييم الأداء:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة في المعايير الإنسانية

رقم الفقرة	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
19	يجيد رئيسي المباشر عملية الحكم على أدائي	3.38	1.54	1	متوسط
20	تُعتمد نتائج تقييم الأداء لأغراض الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.	3.33	1.05	2	متوسط
21	يتفق المقيم مع الموظف المعني على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه.	3.29	1.03	6	متوسط
22	يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين علاقتي مع رئيسي المباشر	3.26	1.03	8	متوسط
23	يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين علاقاتي اليومية مع زملائي	3.29	1.06	7	متوسط
24	يساعد نظام تقييم الأداء في تحقيق العدالة بين الموظفين	3.30	1.09	4	متوسط
25	تتعامل إدارة مدرستي مع سجل تقييم الأداء كمرجعية عند تعبئة التقارير السنوية	3.30	1.12	5	متوسط
26	تتابع إدارة مدرستي سجل تقييم الأداء بشكل دوري	3.31	1.91	3	متوسط
19–26	إدراك المعلمين للمعايير الإنسانية	3.31	0.84	–	متوسط

يظهر الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول إدراكهم للمعايير الإنسانية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (0.84)، وقد احتلت الفقرة 19 (يجيد رئيسي المباشر عملية الحكم على أدائي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، في حين جاءت الفقرة (22)

(يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين علاقتي مع رئيسي المباشر) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، كما يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البُعد جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني : ما مستوى الثِّقة التنظيمية السائدة ، ومدى توفر كل مجال من مجالاتها مرتبة حسب الأهمية النسبية من وجهة نظر العاملين في المديريات المبحوثة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الثِّقة التنظيمية على النحو الآتي :

جدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصوّرات المبحوثين لأبعاد الثِّقة التنظيمية

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
27-31	تدفق المعلومات	3.65	0.83	1	مرتفع
32-40	القيم التنظيمية السائدة	3.39	0.84	3	متوسط
41-45	فرص الإبداع والابتكار	3.45	1.17	2	متوسط
46-52	السياسات الإدارية	3.25	0.83	4	متوسط
27-52	الثِّقة التنظيمية	3.42	0.77	-	متوسط

يبين الجدول رقم(9) أن المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لأبعاد الثِّقة التنظيمية (تدفق المعلومات، القيم التنظيمية السائدة، فرص الإبداع والابتكار، السياسات الإدارية)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الأبعاد في المديريات المبحوثة (3.41)، والانحراف المعياري (0.77)، وقد احتل بعد تدفق المعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63)، يليه بُعد فرص الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (3.45)، في حين جاء بُعد القيم التنظيمية السائدة في

المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.38)، ثم جاء بُعد السياسات الإدارية في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.25).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة للثقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك:

1. بُعد الثِّقة في تدفق المعلومات

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الثِّقة في تدفق المعلومات

رقم الفقرة	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
27	تتوفر لدي المعلومات الكافية التي تتطلبها مهام وظيفتي	3.96	0.96	1	مرتفع
28	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها لتأدية مهام وظيفتي بسهولة	3.68	1.49	2	مرتفع
29	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها لتأدية مهام وظيفتي في الوقت المناسب	3.56	1.01	3	مرتفع
30	أشعر بمصداقية المعلومات المتوفرة لدي	3.54	1.05	4	مرتفع
31	لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق	3.50	1.06	5	مرتفع
27–31	الثِّقة في تدفق المعلومات	3.65	0.83	–	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(10) أنّ المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول ثقتهم في تدفق المعلومات جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.83)، وقد احتلت الفقرة رقم (27) (توفر لدي المعلومات الكافية التي تتطلبها مهام وظيفتي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)، في حين جاءت الفقرة (31) (لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد بمتوسط حسابي (3.50)، كما يظهر من هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البُعد جاءت بدرجة مرتفعة.

2. بُعد الثِّقة في القيم التنظيمية السائدة

جدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الثِّقة في القيم التنظيمية السائدة

رقم الفقرة	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
32	يعمل معلمو المدرسة بروح الفريق الواحد	3.55	1.86	1	مرتفع
33	يحترم المعلمون في المدرسة قيمة الوقت	3.42	0.97	3	متوسط
34	تتعامل الإدارة مع جميع المعلمين باحترام	3.41	1.13	5	متوسط
35	تشجع إدارتي التنافس بين المعلمين	3.38	1.09	6	متوسط
36	تسود العلاقات الجيدة بين المعلمين	3.53	1.06	2	مرتفع
37	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والمعلمين	3.42	1.11	4	متوسط
38	هناك شفافية في التعامل و الإجراءات المستخدمة في المدرسة	3.26	1.16	8	متوسط
39	تتوفر فرص مناسبة للمشاركة في صنع القرار	3.24	1.14	9	متوسط
40	أثق بشكل عام في القيم التنظيمية السائدة في المدرسة	3.32	1.11	7	متوسط
32–40	الثِّقة في القيم التنظيمية السائدة	3.39	0.84	–	متوسط

يظهر من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول ثقتهم في القيم التنظيمية السائدة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.84)، وقد احتلت الفقرة رقم (32) (يعمل معلمو المدرسة بروح الفريق الواحد) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55)، في حين جاءت الفقرة (39) (تتوفر فرص مناسبة للمشاركة في صنع القرار) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد بمتوسط حسابي (3.24)، كما يظهر من هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا البُعد جاءت بدرجة متوسطة.

3. بُعد الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار

جدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار

رقم الفقرة	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
41	يثق مديري بقدراتي	3.74	1.85	1	مرتفع
42	تتاح لي فرصة مناسبة لتنمية ذاتي	3.48	1.91	2	متوسط
43	تتاح لي فرصة مناسبة للابتكار	3.46	3.04	3	متوسط
44	تقدر الإدارة إنجازاتي و جهودي في العمل	3.33	1.09	4	متوسط
45	يقوم مديري بتفويضي بعض الصلاحيات	3.26	1.15	5	متوسط
41-45	الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار	3.45	1.17	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول ثقتهم في فرص الإبداع والابتكار جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.17)، وقد احتلت الفقرة رقم (41) (يثق مديري بقدراتي) المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.74)، في حين جاءت الفقرة (45)(يقوم مديري بتفويضي بعض الصلاحيات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد بمتوسط حسابي (3.26)، كما يظهر من هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا البُعد جاءت بدرجة متوسطة.

4. بُعد الثِّقة في السياسات الإدارية

جدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الثِّقة في السياسات الإدارية

رقم الفقرة	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
46	توجد سياسات إدارية واضحة في المدرسة	3.44	1.15	1	متوسط
47	يوجد سياسات إدارية ملائمة لتحقيق أهداف المدرسة	3.28	1.01	3	متوسط
48	يوجد تحديد واضح لسلطات و مسؤوليات المعلمين في المدرسة	3.30	1.05	2	متوسط
49	تتوفر فرص تدريب مناسبة	3.21	0.97	5	متوسط
50	تُمنح الحوافز بناءً على أسس عادلة	3.10	1.08	7	متوسط
51	يوجد وصف محدد للوظائف	3.24	0.97	4	متوسط
52	أثق في جميع السياسات الإدارية للمدرسة بشكل عام	3.17	1.12	6	متوسط
46-52	الثِّقة في السياسات الإدارية	3.25	0.83	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول ثقتهم في السياسات الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.83)، وقد احتلت الفقرة رقم (46) (توجد سياسات إدارية واضحة في المدرسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44)، في حين جاءت الفقرة (50)(تُمنح الحوافز بناءاً على أسس عادلة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد بمتوسط حسابي (3.10)، كما يظهر من هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البُعد جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث : ما طبيعة العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده المختلفة مجتمعة ومنفردة والثِّقة التنظيمية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة من وجهة نظر العاملين في المديريات المبحوثة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج قيمة معامل بيرسون بين أبعاد تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة وأبعاد الثِّقة التنظيمية مجتمعة ومنفردة كما يوضح الجدول رقم (14):

جدول رقم (14)

العلاقة الارتباطية بين أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء وأبعاد الثِّقة التنظيمية

المتغيرات التابعة / المتغيرات المستقلة	تدفق المعلومات	القيم التنظيمية	فرص الإبداع والابتكار	السياسات الإدارية	الثِّقة التنظيمية ككل
المعايير المهنية العملية	0.615 *	0.655 *	0.473 *	0.651 *	0.709 *
المعايير الشخصية	0.535 *	0.580 *	0.406 *	0.578 *	0.623 *
المعايير الإنسانية	0.599*	0.663 *	0.515 *	0.659 *	0.724 *
موضوعية تقييم الأداء ككل	0.660 *	0.715 *	0.528 *	0.711 *	0.776 *

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم(14) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين موضوعية نظام تقييم الأداء كمتغير مستقل والثِّقة التنظيمية كمتغير تابع سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) . وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين موضوعية نظام تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية ككل (0.776) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لموضوعية نظام تقييم الأداء في الثِّقة التنظيمية، وكانت أقوى العلاقات الارتباطية للمتغير المستقل مع البُعد التابع (القيم التنظيمية) حيث بلغت قوة هذه

العلاقة الارتباطية (0.715)، في حين كانت أضعف العلاقات هي العلاقة مع البُعد التابع (فُرص الإبداع والابتكار) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.528).

2-4 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق اختبار تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيِّرات المستقلة "MultiCollinearity" تمّ إجراء اختبار معامل تضخم التباين VIF (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة كما في الجدول التالي :

جدول رقم(15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
المعايير العملية المهنية	0.423	2.365	0.205 -
المعايير الشخصية	0.482	2.077	0.230 -
المعايير الإنسانية	0.407	2.455	0.096

إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة، حيث يشير الجدول رقم(15) إلى أنَّ قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من (10) وتتراوح ضمن المدى (2.077 – 2.455)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع الفقرات كانت اكبر من (0.05) وتتراوح

بين (0.407 – 0.482). ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن اجل التحقق من افتراض التوزيـــع الطبيعـــي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيـــرات، وكما يشير الجدول فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت اقل مـــن (1)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانـــات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

الفَرَضِيّة الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده على الثِّقــة التنظيميـــة بأبعادهـــا المختلفـــة (السياسات الإدارية، القيم التنظيمية، فرص الإبداع والابتكار، تدفق المعلومات).

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، لاختبار أثر أبعـــاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة على الثِّقـــة التنظيميـــة بأبعادهـــا المجتمعـــة، والجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم(16)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Adjusted R Square	R	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	3	232.19	77.61	0.604	0.78	338.73	*0.000
الخطأ	661	151.440	0.229				
المجموع	664	384.259					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(16) إلى أن النموذج صالح لاختبار الفَرَضِيّة الرئيسية الأولى، وذلك لارتفـــاع قيمـــة (F) البالغـــة (338.73) وبدلالة إحصائية (0.000) وهـــي دالة إحصائياً عند مستوى دلالـــة (α ≤0.01) ، كما يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت متوسطة إلى حد ما، حيث أنَّ أبعـــاد موضوعية نظام تقييم الأداء تفسر ما نسبته (60%) من التباين في الثِّقة التنظيميـــة، وهذا يدل على أن موضوعية نظام تقييم الأداء ذات قدرة مرتفعـــة علـــى التنبـــوء

بمستوى الثِّقة التنظيمية بأبعادها، وبيين الجدول رقم(17) مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة التنظيمية :

جدول رقم(17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة التنظيمية

اسم المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
المعايير الإنسانية	0.347	0.034	0.385	10.06	0.000 *
المعايير العملية المهنية	0.402	0.045	0.339	9.03	0.000 *
المعايير الشخصية	0.115	0.029	0.139	3.94	0.000 *

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$)

تشير نتائج الجدول رقم(17) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده المختلفة على الثِّقة التنظيمية لدى المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك وذلك بناءً على ارتفاع قيم (T) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) ويعزز ذلك ارتفاع قيم (Beta) لهذه الأبعاد ، كما يتضح من الجدول أن جميع معايير تقييم الأداء ذات تأثير في الثِّقة التنظيمية، وأن بُعد المعايير الإنسانية هو أكثرها إسهاماً في تفسير قوة التأثير، وذلك استناداً إلى قيمة (T) وقيمة (Beta) المحسوبة عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) حيث بلغت قيم (T) (10.068) للمعايير الإنسانية تليها المعايير العملية المهنية بقيمة (9.032) ثم المعايير الشخصية بقيمة (3.94)، وجميعها قيم معنوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$).

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعادها المختلفة على الثِّقة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة.

وينبثق عن هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية لاختبار أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على كل بعد من أبعاد الثِّقة التنظيمية:

الفَرَضِيّة الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده على الثِّقة في تدفق المعلومات.

جدول رقم(18)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Adjusted R Square	F	SIG
الانحدار	3	198.578	66.193	0.434	170.976	*0.000
الخطأ	661	255.904	0.387			
المجموع	664	454.482				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(18) إلى أن النموذج صالح لاختبار الفَرَضِيّة الفرعيَّة الأولى، وذلك لارتفاع قيمة (F) البالغة (170.976) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤0.01)، كما يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت متوسطة إلى حد ما، حيث أنَّ أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء تفسر ما نسبته (43%) من التباين في الثِّقة في تدفق المعلومات.

جدول رقم(19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في تدفق المعلومات

اسم المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
المعايير العملية المهنية	0.430	0.058	0.333	7.428	*0.000
المعايير الإنسانية	0.262	0.045	0.268	5.852	*0.000
المعايير الشخصية	0.121	0.038	0.134	3.179	*0.002

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار (T) أن المتغيرات الفرعية الخاصة بموضوعية نظام تقييم الأداء (المتغيرات العملية المهنية، الشخصية، الإنسانية) ذات تأثير في العامل التابع الفرعي (الثِّقة في تدفق المعلومات) حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها (7.428 ، 3.179 ، 5.852) على التوالي وهي قيم معنوية دالة عند مستوى دلالة (α ≤0.01) .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لموضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في تدفق المعلومات.

الفرَضِيّة الفرعية الثــانية: لا يوجــد أثــر ذي دلالة إحصــائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده على الثِّقة في السياسات الإدارية.

لاختبــار هــذه الفرضــيَّــة تــمّ إجــــراء تحــليــــل الانحــــدار المتعـــــدد (Multiple Regression Analysis) لمعرفة أثر موضوعية نظام تقيــيم الأداء علـــى الثِّقة في السياسات الإدارية، والجدول رقم(20) يوضح ذلك :

جدول رقم(20)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Adjusted R Square	F	SIG
الانحدار	3	230.872	76.957	0.506	227.688	*0.000
الخطأ	661	223.415	0.338			
المجموع	664	454.287				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20) إلى أن النموذج صــالح لاختبار الفرَضِيّة الفرعيَّة الثانية، وذلك لارتفــاع قيمــة (F) البالغــة (227.688) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كمــا يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت متوسطة إلى حد مــا، حيــث أنَّ أبعــاد موضوعية نظام تقييم الأداء تفسر ما نسبته (51%) من التبــاين فــي الثِّقــة فــي السياسات الإدارية.

جدول رقم(21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في السياسات الإدارية

اسم المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة (T)
المعايير الإنسانية	0.328	0.042	0.334	7.820	0.000 *
المعايير العملية المهنية	0.404	0.054	0.313	7.462	0.000 *
المعايير الشخصية	0.132	0.036	0.146	3.705	0.000 *

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار (T) أن المتغيرات الفرعية الخاصة بموضوعية نظام تقييم الأداء (المتغيرات العملية المهنية، الشخصية، الإنسانية) ذات تأثير في العامل التابع الفرعي (الثِّقة في تدفق المعلومات) حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها (7.462 ، 3.705، 7.820) على التوالي وهي قيم معنوية دالة عند مستوى دلالة (α ≤0.01) .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لموضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في السياسات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01) لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده على الثِّقة في القيم التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضيَّة تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمعرفة أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في القيم التنظيمية السائدة، والجدول رقم(22) يوضح ذلك:

جدول رقم(22)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Adjusted R Square	F	SIG
الانحدار	3	240.862	80.287	0.512	232.891	*0.000
الخطأ	661	227.874	0.345			
المجموع	664	468.736				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22) إلى أن النموذج صالح لاختبار الفَرَضِيّة الفرعيَّة الثالثة، وذلك لارتفاع قيمة (F) البالغة (232.891) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤0.01)، كما يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت متوسطة إلى حد ما، حيث أنَّ أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء تفسر ما نسبته (51%) من التباين في الثِّقة في القيم التنظيمية.

جدول رقم(23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في القيم التنظيمية

اسم المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة (T)
المعايير العملية المهنية	0.413	0.055	0.315	7.558	* 0.000
المعايير الشخصية	0.131	0.036	0.143	3.653	* 0.000
المعايير الإنسانية	0.337	0.042	0.339	7.974	* 0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01)

تشير نتائج الجدول رقم(23) إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في القيم التنظيمية السائدة، ويفسر ذلك ارتفاع قيم (T) والبالغة (7.974) للمعايير الإنسانية و(7.558) للمعايير العملية المهنية، و(3.653) للمعايير الشخصية بدلالة إحصائية (0.000) وهي دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤0.01)، ويعزز ذلك قيم (Beta) لهذه المتغيرات.

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لموضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقـــة فـــي القـــيم التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01\geq \alpha$) لموضـــوعية نظـــام تقييم الأداء بأبعاده على الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار.

لاختبـــار صحة هـــذه الفرضـــيَّـــة تـــمّ إجـــراء تحـــليـــل الانحـــدار المتعـــــدد (Multiple Regression Analysis) لمعرفة أثر موضوعية نظام تقيـــيم الأداء علـــى الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار والجدول رقم(24) يوضح ذلك :

جدول رقم(24)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Adjusted R Square	F	SIG
الانحدار	3	261.327	87.109	0.284	88.972	*0.000
الخطأ	661	647.161	0.979			
المجموع	664	908.488				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01\geq \alpha$)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(24) إلى أن النموذج صالح لاختبار الفَرَضيِّة الفرعيَّة الثالثة، وذلك لارتفاع قيمة (F) البالغة (88.972) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.01\geq \alpha$)، كما يتـــضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت ضعيفة، حيث أنَّ أبعاد موضوعية نظـــام تقيـــيم الأداء تفسر ما نسبته (28%) من التباين في الثِّقة في القيم التنظيمية.

جدول رقم(25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار

اسم المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
المعـــــايير العمليـــــة المهنية	0.353	0.092	0.194	3.837	*0.000
المعايير الشخصية	2−E 5.83	0.061	0.046	0.962	0.336
المعايير الإنسانية	0.478	0.071	0.344	6.697	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25) ومن خلال متابعة قيم (T) أن المعايير الإنسانية والمعايير العملية المهنية ذات دلالة إحصـــائية حيـــث بلغت قيم (T) لها (6.697 ، 3.837) على التوالي، بدلالة إحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) ويعزز ذلك قيم (Beta) لهذه المتغيرات والبالغة (0.344 ، 0.194) على التوالي. كما أشارت النتـــائج إلـــى أن المتغيـــر الفرعي المعايير الشخصية ليس له أثر في الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار ويظهر ذلك من انخفاض قيمة (T) والبالغة (0.962) عند مستوى دلالة مرتفع نـــسبيا بلـــغ (0.336).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لموضوعية نظام تقييم الأداء على الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنـــه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (المعايير الشخصية) في الثِّقـــة فـــي فـــرص الإبداع والابتكار للمعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة حول موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى لمتغيرات ديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (Oneway Anova) لمعرفة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، والجدول الآتي رقم (26) يوضح ذلك :

جدول رقم(26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

اسم المتغير	فئات المتغير	درجة الحرية (DF)	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
النوع الاجتماعي	ذكر	(1 ، 663)	3.34	0.23	0.63
	أنثى		3.38		
العمر	30 سنة أو أقل	(3 ، 661)	3.45	4.73	*0.05
	31 – 40 سنة		3.26		
	41 – 50 سنة		3.38		
	51 سنة فأكثر		3.25		
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط أو اقل	(2 ، 662)	3.50	2.42	0.09
	بكالوريوس		3.33		
	دراسات عُليا		3.35		
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات أو أقل	(4 ، 660)	3.43	9.71	*0.000
	6 – 10 سنوات		3.27		
	11 – 15 سنة		3.26		
	16 – 20 سنة		3.21		
	21 سنة فأكثر		3.87		
طبيعة العمل	مساعد مدير	(2 ، 662)	3.85	11.65	*0.000
	إداري (سكرتير، محاسب، كاتب، قيم، أمين مكتبة)		3.59		
	معلم		3.36		

* ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (26) إلى وجود فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية فـــي تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى موضوعية نظـــام تقيـــيم الأداء فـــي المـــديريات المبحوثة تُعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيم (F) لهذه المتغيرات بدلالة إحصائية (0.05 ، 0.00 ، 0.00) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

كما تشير نتائج الجدول أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالـــة إحـــصائية فـــي تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى موضوعية نظـــام تقيـــيم الأداء فـــي المـــديريات المبحوثة تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي)، وذلك اســـتناداً إلـــى انخفاض قيم (F) لهذه المتغيرات بدلالة إحصائية (0.63، 0.09) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً، وقبول الفرضية البديلة التـــي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء، تُعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبـــرة، طبيعـــة العمل). كما يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عـــدم وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء، تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي).

بالنســـبة لمتغير العمر يتضح وجود فروق بين تصـــورات الفئة العمـــرية الثانية (31 – 40 سنة) من جهة، والفئة العمرية (30 سنة أو أقل من جهة أخرى) ولصالح الفئة العمرية الأولى كما يظهر من نتائج اختبار شيفيه، وإن الفئة العمرية الأولى (30 سنة أو اقل) هي أكثر الفئات العمرية إدراكاً لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء في المديريات المبحوثة، استناداً إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات أفراد هذه الفئة عن بقية الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة فتشير المعطيات الإحصائية إلـــى وجود فروق في تصورات الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) من جهة، والفئات الأولى (5 سنوات أو أقل) والثانية (6 – 10 سنوات) والثالثة (11 – 15 سنة) والرابعـــة (16 – 20 سنة) من جهة أخرى ولصالح الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) كما يظهر

من نتائج اختبار شيفيه في الجدول رقم (27)، كما تشير النتائج الإحصائية إلى أن هذه الفئة هي أكثر الفئات إدراكاً لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء في المديريات المبحوثة وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة عن بقية الفئات.

أما فيما يتعلق بمتغير (طبيعة العمل) يظهر وجود فروق بين تصورات الفئة الثالثة (معلم) من جهة، والفئات الأولى (مساعد مدير) والثانية (إداري) من جهة أخرى ولصالح الفئة الأولى كما يظهر من نتائج اختبار شيفيه، وأن فئة (مساعد مدير) هي أكثر الفئات إدراكاً لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء في المديريات المبحوثة، وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة عن بقية الفئات.

جدول رقم(27)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عين الدراسة نحو موضوعية نظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة أو أقل	31 – 40 سنة	41 – 50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة أو أقل	3.45	–	0.20	–	–
31 – 40 سنة	3.26	–	–	–	–
41 – 50 سنة	3.38	–	–	–	–
51 سنة فأكثر	3.25	–	–	–	–

جدول رقم(28)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عين الدراسة نحو موضوعية نظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

فئات العمر	المتوسط الحسابي	5 سنوات أو أقل	6 – 10 سنوات	11 – 15 سنة	16 – 20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات أو أقل	3.43	–	–	–	–	0.44–
6 – 10 سنوات	3.27	–	–	–	–	0.60–
11 – 15 سنة	3.26	–	–	–	–	0.61–
16 – 20 سنة	3.21	–	–	–	–	0.66
21 سنة فأكثر	3.87	–	–	–	–	–

جدول رقم(29)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عين الدراسة نحو موضوعية نظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير طبيعة العمل

فئات العمر	المتوسط الحسابي	مساعد مدير	إداري	معلم
مساعد مدير	3.85	–	–	0.55
إداري	3.59	–	–	0.28
معلم	3.36	–	–	–

الفرضية الرئيسة الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل)

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (Oneway Anova) لمعرفة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى توفر الثِّقة التنظيمية والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، والجدول رقم(30) يوضح ذلك:

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى توفر الثِّقة التنظيمية والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

اسم المتغير	فئات المتغير	درجة الحرية (DF)	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
النوع الاجتماعي	ذكر	(1 ، 663)	3.43	0.192	0.661
	أنثى		3.40		
العمر	30 سنة أو أقل	(3، 661)	3.48	1.119	0.341
	31 – 40 سنة		3.36		
	41 – 50 سنة		3.39		
	51 سنة فأكثر		3.41		
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط أو اقل	(2، 662)	3.50	0.87	0.42
	بكالوريوس		3.39		
	دراسات عُليا		3.45		
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات أو أقل	(4، 660)	3.46	6.06	*0.000
	6 – 10 سنوات		3.32		
	11 – 15 سنة		3.42		
	16 – 20 سنة		3.21		
	21 سنة فأكثر		3.87		
طبيعة العمل	مساعد مدير	(2 ، 662)	3.94	8.90	*0.000
	إداري (سكرتير، محاسب، كاتب، قيم، أمين مكتبة)		3.64		
	معلم		3.36		

* ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم(30) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى توفر الثِّقة التنظيمية في المديريات المبحوثة تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيم (F)

لهذه المتغيـــرات بدلالة إحصائية (0.000) وهي دالـــة إحصائياً عنـــد مـــستـــوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما تشير نتائج الجدول أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـــي تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى توفر الثِّقة التنظيمية في المـــديريات المبحوثـــة تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والعمر والمستوى التعليمي)، وذلك استناداً إلـــى انخفاض قيم (F) لهذه المتغيرات بدلالة إحـــصائية (0.66، 0.34 ، 0.42) علـــى التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينـــة الدراســـة لمدى توفر الثِّقة التنظيمية، تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمـــل). كما يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى توفر الثِّقة التنظيمية، تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي).

بالنســـبة لمتغير عدد سنوات الخبرة ، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (31) إلى وجود فروق في تصـــورات الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) من جهة، والفئات الأولى (5 سنوات أو أقل) والثانية (6– 10سنوات) والثالثة (11– 15 سنة) والرابعة (16 – 20 سنة) من جهة أخرى ولصالح الفئة الخامسة (21 سنة فـــأكثر) كما يظهر من نتائج اختبار شيفيه ، كما تشير النتائج الإحصائية إلى أن هـــذه الفئـــة هي أكثر الفئات إدراكاً لمدى توفر الثِّقة التنظيمية في المديريات المبحوثـــة وذلـــك لارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة عن بقية الفئات.أما فيما يتعلق بمتغيـــر (طبيعة العمل) يظهر وجود فروق بين تصورات الفئة الثالثة (معلـــم) مـــن جهـــة، والفئات الأولى (مساعد مدير) والثانية (إداري) من جهة أخرى ولصالح الفئة الأولى كما يظهر من نتائج اختبار شيفيه، وإن فئة (مساعد مدير) هي أكثر الفئات إدراكـــاً لمدى توفر الثِّقة التنظيمية في المديريات المبحوثة، وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة عن بقية الفئات كما هو مبين في الجدول رقم (32).

جدول رقم (31)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عين الدراسة نحو الثِّقة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

فئات العمر	المتوسط الحسابي	5 سنوات أو أقل	6 – 10 سنوات	11 – 15 سنة	16 – 20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات أو أقل	3.46	–	–	–	–	0.41–
6 – 10 سنوات	3.32	–	–	–	–	0.55–
11 – 15 سنة	3.42	–	–	–	–	0.45–
16 – 20 سنة	3.21	–	–	–	–	0.66–
21 سنة فأكثر	3.87	–	–	–	–	–

جدول رقم (32)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عين الدراسة نحو الثِّقة التنظيمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل

فئات العمر	المتوسط الحسابي	مساعد مدير	إداري	معلم
مساعد مدير	3.94	–	–	0.57
إداري	3.64	–	–	0.27
معلم	3.36	–	–	–

4-4 مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي :

1. إنّ تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء كانت بدرجة متوسطة وإيجابية، وهذا قد يعود إلى شمولية عناصر تقييم الأداء ودقتها ووضوح مضمونها، كما أنَّ استمرار عملية التقييم على مدار العام الدراسي، واستخدام سجلات تقييم الأداء يقلل من الأخطاء التي يقع فيها المقيمون غالباً. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من(يوسف،2000)،و (أبو شيخة ،2005)، و(Noaimee,2002) حيث كان من أهم نتائجها تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات التي أُجريت عليها الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء.
2. يمكن ترتيب الأبعاد التي تقيس موضوعية نظام تقييم الأداء تنازلياً بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي (المعايير الشخصية، والمعايير العملية المهنية، والمعايير الإنسانية)، وتختلف هذه النتيجة مع (الشمري،2007) في ترتيب العوامل ؛ حيث جاءت العوامل الإنسانية في دراسته في المقدمة تليها العوامل المهنية ثم الشخصية. وفيما يلي توضيح للنتائج التي توصلت لها الدراسة بخصوص كل بعد من أبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء:

أ. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للمعايير العملية المهنية جاءت بدرجة متوسطة وإيجابية ، وقد تكون ناتجة عن شمولية عناصر تقييم الأداء ودقتها ووضوحها، ووضوح الأهمية النسبية لكل منها، ووضوح الإجراءات المتبعة في عملية التقييم ومساهمة نتائجها في تحديد المستفيدين من برامج التدريب والترقية، وفي بناء معدلات قياسية للأداء.

ب. إن تصورات أفراد عينة الدراسة للمعايير الشخصية جاءت بدرجة متوسطة وإيجابية وقد تكون ناتجة عن معرفة الموظف بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه، وإشباع نظام تقييم الأداء لحاجته من حيث تقدير الذات واحترام الآخرين.

ج. إن تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى موضوعية العوامل الإنسانية في عملية تقييم الأداء كانت متوسطة وإيجابية مما يشير إلى قوة العلاقة الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين ومرونة التعامل بين زملاء العمل، وتحقيق العدالة في منح فرص التدريب والعلاوات والترقية وإيقاع العقوبات بناء على المعايير المحددة مسبقاً.

3. إن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثِّقة التنظيمية في المديريات المبحوثة كانت متوسطة وإيجابية، وقد احتل بُعد الثِّقة في تدفق المعلومات المرتبة الأولى، يليه بُعد الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار، ثم بُعد الثِّقة في القيم التنظيمية، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الثِّقة في السياسات الإدارية. وهذا يعود إلى توفر المعلومات ذات المصداقية العالية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب لأداء الواجبات الوظيفية، ومدى ثقة الموظف بخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية في مختلف المستويات الإدارية، والثِّقة بالمناخ التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السعودي،2005) التي توصلت إلى أن مستوى الثِّقة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، ودراسة (الكساسبة ، 1996) التي توصلت إلى أن مستوى الثِّقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان إيجابياً. وتختلف مع دراسة (حوامدة ومحارمه، 1998)التي بينت أن تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية ولكل مجال من مجالاتها تصورات سلبية.وفي الوقت نفسه اتفقت الدراستان مع دراسة (Carneval & Barto,1992)، على أن بُعد تدفق المعلومات قد احتل المرتبة الأولى بين أبعاد الثِّقة التنظيمية.

4. وجود علاقة طردية قوية بين موضوعية نظام تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية، أي كلما زادت موضوعية نظام تقييم الأداء كلما زادت ثقة الموظف بدائرته، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحوامدة،2004) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين عدالة وفاعلية نظام تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية. أما بالنسبة للعلاقات الارتباطية بين موضوعية نظام تقييم الأداء من جهة

ومجالات الثِّقة التنظيمية من جهة أخرى ، فتشير النتائج إلى إنها جميعاً كانت علاقات طردية قوية ، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد الفرعي التابع (القيم التنظيمية) في حين كانت أضعفها مع البُعد الفرعي التابع (فرص الإبداع والابتكار).

5. وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة على الثِّقة التنظيمية، وإن بُعد المعايير الإنسانية هو أكثرها إسهاماً في تفسير قوة التأثير، وبُعد المعايير الشخصية هو الأضعف في تفسير هذا التأثير.
6. أشارت النتائج إلى أن موضوعية نظام تقييم الأداء تفسر ما نسبته (43%) من التباين في (الثِّقة في تدفق البيانات والمعلومات)، كما تفسر (51%) من التباين في (الثِّقة في السياسات الإدارية)، وتفسر أيضاً (51%) من التباين في بعد (الثِّقة في القيم التنظيمية)، و (25%) من التباين في بُعد (الثِّقة في فرص الإبداع والابتكار).
7. وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمـــدى موضوعيـــة نظام تقييم الأداء في المديريات المبحوثة تُعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمـــل)، وتتفـــق هـــذه النتيجـــة مـــع دراســـة (يوسف،2000) و(أبو شيخة،2005) وفي المقابل لا توجد فـــروق ذات دلالـــة إحصائية في تلك التصورات تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتمـــاعي والمـــستوى التعليمي).

وبالنسبة لنتائج المقارنات البعدية اتضح أن الفئة العمرية (30 سنة أو أقـــل) هي أكثر الفئات العمرية إدراكاً لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء في المـــديريات المبحوثة، وكلما زادت عدد سنوات الخبرة للموظف كلما أصبح أكثر إدراكاً لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء، كما إنه كلما ارتقى الموظف في السلم الوظيفي أصبح أكثر إدراكاً لموضوعية نظام تقييم الأداء.

8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى توفر الثِّقة التنظيمية في المديريات المبحوثة تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل)،وقد يعود السبب إلى أن المعلم يتم تقييمه سنويا وبشكل دوري ،

وبناء على نتائج تقييمه السابق في كل سنه تزداد ثقته في نظام تقييم الأداء. أما بالنسبة لطبيعة العمل فمن المعرف أن الارتقاء في السلم الوظيفي يعتمد على نتائج تقييم الاداء، وبالتالي قد يكون الارتقاء في السلم الوظيفي حافز ودافع لزيادة الثقة التنظيمية لدى المعلمين. وفي المقابل لا توجد فروق في تلك التصورات تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والعمر والمستوى التعليمي). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحوامدة والكساسبة،2000) فيما يتعلق بمتغيرات (الخبرة والنوع الاجتماعي)، وتختلف معها فيما يتعلق بمتغيرات (طبيعة العمل، المستوى التعليمي) وبالنسبة لنتائج المقارنات البعدية اتضح أنه كلما زادت عدد سنوات خبرة الموظف وارتقى في السلم الوظيفي كلما أصبح اكثر إدراكاً لمدى توفر الثِّقة التنظيمية بعناصرها المختلفة.

5-4 التوصيات:

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة تقدم التوصيات الآتية:

1- ضرورة اهتمام المقيِمين بمعايير تقييم الأداء وبخاصة المعايير الشخصية التي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها وتأثيرها على الثِّقة التنظيمية بأبعادها لدى المعلمين.

2- الاستمرار باستخدام سجلات تقييم الأداء لما لها من دور في تحقيق رضى المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما إنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم.

3- المحافظة على تعزيز الثِّقة السائدة بين المعلمين في المُديريات التي أُجريت عليها الدراسة من خلال بعض الآليات كالاجتماعات والندوات والزيارت التوجيهية.

4- إجراء المزيد من الدراسات حول عناصر الثِّقة الأخرى التي لم تتطرق لها الدراسة مثل (الثِّقة في أسلوب المديرين، والثِّقة في مجال العلاقات البيئية).

5- إجراء مزيد من الدراسات التي تربط بين موضوعية نظام تقييم الأداء والثِّقة التنظيمية لدى العاملين في القطاعات الحكومية الأخرى.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو شيخة، نادر.(2005). إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية: دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية، **دورية الإدارة العامة**، المجلد (45)، العدد (4)، ص 639-707.

أصيل، فوزي عبد الرحمن.(2000). **طرق اختيار وتقويم الموظفين**، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى.

أفندي، عطية حسين.(2003). **تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.

بربر، كامل.(2000). **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص 125.

جابر، جابر عبدالحميد.(2001). **اتجاهات وتجارب معاصرة في تقويم اداء التلميذ والمدرس**، دار الفكر العربي، القاهرة.

الجريدة الرسمية، التشريعات الأردنية، نظام رتب المعلمين في وزارة التربية والتعليم، صادر بمقتضى المادة (120) من الدستور والمعمول به اعتبارا من 2002/9/1، رقم 01-07-4553/2002 ، ص 2948

الحمود، أحمد بن حماد.(1994). تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، البدائل، المعوقات، **الإدارة العامة**، مجلد (34)، عدد(2)، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص 16-39.

الحنيطي، محمد فالح.(2003). اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد(30)، العدد (1)، ص 145-162.

الحوامدة، نضال صالح.(2004)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثِّقة

التنظيمية في الوزارات الخدمية" ، **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية**، المجلد (16)، ص 61-99.

الحوامدة، نضال صالح والكساسبة، محمد مفضي .(2000). " اثر الثِّقة التنظيمية والمشـــاركة في صنع القرارات على رضـــا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراســـة ميدانية "، **مجـــلة مؤتـــة للبحوث والدراسات**، المجلد (15)، العدد (6)، ص 141 – 196.

الحوامدة، نضال صالح والمحارمة، ثامر محمد.(1998). "الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة(الأردن): دراسة ميدانية، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**،العدد التاسع، ص 229.

الخزامى، عبد الحكم.(1999). **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، الجزء الثاني، القاهرة مكتبة ابن سينا.

دره، عبد الباري وبعيرة، أبو بكر.(1989). **تحديث الإدارة الجامعية فـــي العـــالم العربـــي**. ورقة مرجعية " لندوة تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربـــي " التي ستعقد بالتعاون بين اتحاد المؤسسات العربية وجامعة اليرموك بالأردن.

رشيد، مازن فارس.(2003). الثِّقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثـــار، **دورية الإدارة العامـــة**، المجلـــد(43)، العدد(3)، ص 437-471.

الرواشدة ، إياد طه.(2004). " **التراجع التنظيمي وأثرة في الثِّقة التنظيمية لـــدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية** " ، رسالة ماجستير غير منـــشورة ، جامعة مؤتة .

زكي، حسن.(1998). نموذج رياضي مقترح لتقويم مستوى الأداء، **مجلة الإداري**، السنة 20، العدد(75)،ص 169- 190.

السالم، مؤيد وصالح، عادل حرحوش.(2002). **إدارة المـــوارد البـــشرية: مـــدخل استراتيجي** (الطبعة: الأولى). الأردن: عالم الكتب الحديث.

السامرائى، مؤيد.(1990). **إدارة الأفراد مدخل تطبيقي**، بغداد: هيئة المعاهد الفنية.

السعودي، موسى.(2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، **دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد(32)، العدد(1).

الشمري، محمد بن الحميدي.(2007). **تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على إدارة الجوازات في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشنيفي، علي عبدالله.(2005). **تجربة تقييم الأداء لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية في ينبع والجبيل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية،الرياض.

الصباغ، زهير.(1986). من الإدارة بالتخويف إلى الإدارة بالثقة، **الإدارة العامة**، الرياض، السعودية، العدد(51)، ص 7-25.

الصيرفي ، محمد .(2003). **الإدارة الرائدة** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان، الطبعة الأولى.

الضبعان، محمد بن سليمان.(2002)." **تقييم الاداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية**"، متوفر على الموقع الإلكتروني :
http://www.shura.gov.sa/magazine/majalah69/derasa.htm

عبد المحسن، توفيق محمد.(2002). **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي.

عساف، عبد المعطي محمد.(1988). الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد (16)، العدد(1)، الكويت، جامعة الكويت.

العقدة، أحمد عبد المجيد.(1996). دراسة تحليلية لنظام تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، **الإداري**، السنة 18، العدد(67)، ص 113-142.

العقدة، أحمد عبد المجيد.(1998). تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان- دراسة ميدانية، **الإداري**، السنة 20، العدد(72)، ص 149-178.

عقيلي، عمر وصفي.(1976). **تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي: مفهومه- أهدافه-أنظمته- مشاكله**، مركز البحوث الإدارية.

الغامدي،عبد الله عبد الغني.(1990).الثِّقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد(14)، العدد(3)، ص5- 44.

الفايدي، عائشة عطية.(2007). **العلاقة بين تقييم الموظف العام وضعف الأداء في المنظمات الحكومية: درسة ميدانية في محافظة جدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

القحطاني، علي محمد.(2005). " أثر تقييم الاداء على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دولة بتسوانا"، **مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**، المجلد (5)، العدد(3)، ص 12-41.

قموه، سحر.(2008). "**الثِّقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميهم**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.

القواسمة، أحمد. (2003). " تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين"، **دراسات: العلوم التربوية**، مجلد 20، العدد4، ص14-43، الجامعة الأردنية، عمان.

كتش، محمدز(2001). **فلسفة إعداد المعلم في ضوء التحديات المعاصرة**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

الكساسبة، محمد مفضي عثمان.(1996). " **العوامل المؤثرة في الثِّقة التنظيمية : دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية** " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، أيار .

ماهر، أحمد.(1997). **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، جامعة عين شمس.

محمد، أحمد أبو السعود.(2004)." **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين**"، منشأة المعارف للنشر، مصر- الإسكندرية.

مرعي، محمد مرعي.(2001). " **دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات**" ، دار الرضا للنشر، سوريا–دمشق، الطبعة الأولى، آذار.

المغربي، عبد الحميد.(2006).**التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المنصورة، المكتبة العصرية.

المغيدي، الحسن محمد.(2002). **نحو إشراف تربوي أفضل**، مكتبة الرشد، الرياض.

موسى، مصطفى محمد.(2006). **المعايير الحديثة في تقييم الأداء الشرطي**، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ندوة مقدمة في دولة الإمارات العربية بتاريخ 2006/4/10.

نصر الله، حنا .(2001). **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ص169.

نظام الخدمة المدنية.(2007)، رقم(30) وتعديلاته، متوفر على الموقع الإلكتروني www.csb.gov.jo

يوسف، درويش عبد الرحمن.(1999). العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد(6)، عدد(2)، ص 259–275.

يوسف، درويش عبد الرحمن.(2000). إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظــمات بدولة الإمــارات العربية المتحدة، **الإدارة العامة**، المجلد(40)، العدد (3)، ص 575–609، أكتوبر.

ب– المراجع الأجنبية:

Anthony, W & kacmar, M. (1999). **Human Resource Management**. Newyorke,Wiley and Sons, INC, (PP 130-132).

Bennis, W. G.(1971). **Every thing you always wanted to know about change**, Environment, Planning and design, Summer, pp 1-17.

Bernardin,HJ. & Buckly,(1981),'Strategies in rater training, **Academy of Management Review**,vol.6, no.2, pp205-215.

Beaty, r. w. (1984). **Performance appraisal: Assessing human behavior at work**. Pp 205-212.

Bernardin, HJ. (1978). "Effects Of Rater Training On Leniency and halo Errors in Student Ratings Of Instructors". Journal Of Applied Psychology, vol.63, pp301-308.

Burack & Smith.(1977). A cognitive view of the performance appraisal al process: a model and research propositions, **Journal of Applied Psychology**, vol.33, no.3, pp 34-53.

Busman, Douglas Wayne,(1991),"**The Influence Of Principal Authenticity And Teacher Participation In Decision-Making On Faculty Trust**",P.H.D. Thesis, Michigan State University, V.S.A.

Carnevale,D.G. & Wechsler, B.(1992).'Trust in the public Sector: individual and Organizational Determinants.'Administration & S0ciety,23,471-494.

Cawley,Brian, D., Keeping, Lisa. M. and Levey, Paul. E. (1998). “Participation in the performance appraisal Process and employee reactions: a meta_analytic Review of Field Investigation, **Journal Of Applied Psychology**, 83(4), pp 615-616.

Corazzini,John. (1977). “Trust As Complex Multi-Dimensional Construct, **Psychological Reports**, vol. 40 , p 75-80.

Denisi a. s.; Cafferty t. p.; Meglino b.m. .(1984). A cognitive view of the performance appraisal al process: a model and research propositions, **Organizational behavior and human performance journal**,vol.33, no.3, pp360-396.

Driscol, J.E.(1978). Trust And Participation Organizational Decision Making As Predictors Of Satisfacation, **Academy Of Management Journal**, pp 44-56.

Douglas, James.(1996)."Building Performance And Its Relevance To Facilities Managenet, **Facilities Journal**, vol.14, Issue:3, pp 23-32.

Gamson,W. (1968). “**Power and discontent**”,Homewood,lllinois.

Gibb, J.(1978) **Trust:A new view of personal and organizational development**, Guild of Tutors press, L. A.

Gbadamosi G. & Al-qahtany M. d.(2005). The influence of performance appraisal on organizational commitment: the case of botswana, **University of sharjah journal for pure & applied sciences**, vol.(2), no.(3), october.

Glueck, W.F. (1978). Personal: **Adiagnostic Approach**, Revised Edition, Dallas, Business Publication.

Greenberg, Jerald. (1986). “Determinates of Perceived Fairness of Performances Evaluation”, **Journal Of Applied Psychology**, vol 71(2): pp 340-442.

Handy, Charles. (1995). “**Trust and The Virtual Organization**”, Harvared Business Review, p 40-50.

Hardin, R.(2001). **Conceptions and explanations of trust**. In K. S. Cook(ED.), Trust in society, pp 3-39. New York: Russell Sage Foundation.

Jack, M. Feldman.(1981). "Beyond Attribution Theory: Cognitive Procees in Performance Appraisal", **Journal Of Applied Psychology**,vol.66, No. 2, pp 127-148.

Klores, M.S.(1966). "Rater Bias In Forced Distribution Performance Rating", **Personal Psychology**, vol.19, pp 411-421.

Kushman, J.(1992). The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle School, **Educational Administration Quarterly**, Vol.28, No. 1, pp.5-42.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B.(1995). **Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), Conflict, cooperation and justice:** Essays inspired by the work of Morton Deutsch, San Francisco:Jossey-Bass, pp 133-173.

Likert, R. Ed. (1976). **New ways of managing conflict**, Newyork: Mc graw-Hill.

Long ph. (1989). **Performance Appraisal revisited**, London: institute of personnel Management, p221.

Lovrich, N.P.,Jr., Saaffer, P. L., Hopkins, R.H., and yale, D.A.(1980)., " Do Public Servants Welcome For Fear Merit Evaluation Of Their Performance?",**Public Administration Review**, vol.40, pp 214-222.

Myers, D.W. et al.(1991)."The Role Of Human Interaction Theory in Developing Models Of Performance Appraisal Feedback", **SAM Advanced Management Journal**, vol.56, no.3.

Noaimee, Alla-Aldin A. Ahmad.(2002). Supervisory and Non-Supervisory Employees Attitudes and Perceptions towards Perfrmance Appraisal in the Malaysian Public Sector, **JKAU:Econ. & Admin**.,vol. 16, no. 2, pp (3-17).

Obradovic, J. (1970). Modification of the Forced Choice Method as A criterion of Job Proficiency, **Journal Of Applied Psychology**, vol.54, pp 228-233.

Pinnington A. & Edwards .t. (2000). **Introduduction to Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage**. Richard D. Irwin,inc.

Raymond A. Noe & John R. Hollenbeck. (1994). **Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage**. Richard, D. Irwin, inc.

Rindfleisch a. (2000). Organizational trust and interfirm cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances, **Marketing letters journal**, vol.(11), no.(1),pp81-95.

Rotter,J. (1967). A new Scale For the Measurement Of Interpersonal Trust, **Journal Of Personality And Social Psychology**,vol 35, pp651-665.

Tang, Thomas and Sarsfiedl Linda.(1996)."Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfacation and Commitment",**SAM advanced Management Journal**, vol.61, no.(3),Summer.

Tiffin,J. (1950). **Merit rating: its validity and techniques in rating employee and supervisory performance**, American management association, N.Y.

William & Wilkins,(2000)The Efeect Of The Organizational Trust and Empowerment In Restructed Healthcare On Commitment, **The Journal Of nursing administration**, September,vol.30, Issue9, pp 413-425, available on :
http://journals.lww.com/jonajournal/pages/articleviewer.aspx

الملحق (أ)
استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا

أختي المعلمة الفاضلة

أخي المعلم الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

أرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة المرفقة والمكونة من (52) فقرة بكل صراحة وموضوعية وبناءاً على خبرتكم العملية في مجال الوظيفة، علماً بأن جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرة لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

مجدولين عصري الطراونة

ماجستير إدارة عامة

القسم الأول : العوامل الديموغرافية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
العمر	☐ 30 سنة أو أقل	☐ 31-40 سنة
	☐ 41 -50 سنة	☐ 51 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	☐ دبلوم متوسط أو أقل	☐ بكالوريوس
	☐ دراسات عليا	
عدد سنوات الخبرة	☐ 5 سنوات أو أقل	☐ 6- 10 سنوات
	☐ 11- 15 سنة	☐ 16 - 20 سنة
	☐ 21 سنة فأكثر	
طبيعة العمل	☐ مساعد مدير	
	☐ إداري (سكرتير، محاسب، كاتب، قيم مختبر)	☐ معلم

الجزء الثاني : الفقرات التي تقيس موضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده المختلفة (العامل المستقل)

الفقرات التالية هي عوامل تشير إلى مدى موضوعية نظام تقييم الأداء السائد، لذا يرجى وضع إشارة (✓) تحت الدرجة التي تراها مناسبة، علماً بأن الأرقام تعني ما يلي :

موافق بشدة	**موافق**	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	**4**	3	2	1

رقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تقييم الأداء يعني إصدار حكم على أداء الموظف بالنظر إلى سلوكه الوظيفي وشخصيته والنتائج التي حققها.					
.2	تعكس أوزان عناصر التقييم المدونة في نموذج التقرير السنوي الأهمية النسبية الحقيقية لكل عنصر من هذه العناصر.					
.3	عناصر تقييم الأداء شاملة فهي تغطي جميع العناصر التي ينبغي أن يتم تقييمها في الوظيفة.					
.4	عناصر تقييم الأداء دقيقة وذات مضمون واضح					
.5	لا يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير السنة أو السنوات السابقة.					
.6	يتم تدريب المقيّمين على الدقة والموضوعية في عملية التقييم.					
.7	عند تقييم الموظف يطغى الأداء الأقرب زمنياً على الأداء في الفترة السابقة.					
.8	يقيس نظام تقييم الأداء الحالي مقدرة الموظف على العمل					
.9	يساهم نظام تقييم الأداء في وضع الحلول لأية مشاكل وظيفية يواجهها الموظف (خلال قيامه بواجباته ومسؤوليات وظيفته).					
.10	إجراء التقييم على مدار العام يساعد في الحصول على أكثر من رأي مما يقلل من أخطاء التقييم.					
.11	يدرك المقيم ما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.					
.12	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بالعدالة والموضوعية					
.13	تساهم عملية تقييم الأداء في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
.14	يساهم نظام تقييم الأداء في معرفة مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية الموظفين.					
.15	يساهم نظام تقييم الأداء في بناء معدلات قياسية للأداء					
.16	أنا على معرفة بالمعايير التي تستخدم في تقييم أدائي					
.17	يشبع نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات					
.18	يشبع نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية احترام الآخرين					
.19	يجيد رئيسي المباشر عملية الحكم على أدائي					
.20	تُعتمد نتائج تقييم الأداء لأغراض الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.					
.21	يتفق المقيم مع الموظف المعني على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه.					
.22	يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين علاقتي مع رئيسي المباشر					
.23	يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين علاقاتي اليومية مع زملائي					
.24	يساعد نظام تقييم الأداء في تحقيق العدالة بين الموظفين					
.25	تتعامل إدارة مدرستي مع سجل تقييم الأداء كمرجعية عند تعبئة التقارير السنوية					
.26	تتابع إدارة مدرستي سجل تقييم الأداء بشكل دوري					

الجزء الثالث : الفقرات التي تقيس الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العامل التابع)

الفقرات التالية هي عوامل تؤثر في مدى ثقة الموظف بدائرته التي يعمل بها، لذا يرجى وضع إشارة (✓) تحت الدرجة التي تراها مناسبة، علماً بأن الأرقام تعني ما يلي :

موافق بشدة	**موافق بدرجة متوسطة**	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
5	**4**	3	2	1

الرقم	**الفقرة**	**درجة الإجابة**				
		موافق بشدة	**موافق**	**موافق بدرجة متوسطة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
.27	تتوفر لدي المعلومات الكافية التي تتطلبها مهام وظيفتي					
.28	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها لتأدية مهام وظيفتي بسهولة					
.29	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها لتأدية مهام وظيفتي في الوقت المناسب					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
.30	أشعر بمصداقية المعلومات المتوفرة لدي					
.31	لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق					
.32	يعمل معلمو المدرسة بروح الفريق الواحد					
.33	يحترم المعلمون في المدرسة قيمة الوقت					
.34	تتعامل الإدارة مع جميع المعلمين باحترام					
.35	تشجع إدارتي التنافس بين المعلمين					
.36	تسود العلاقات الجيدة بين المعلمين					
.37	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والمعلمين					
.38	هناك شفافية في التعامل و الإجراءات المستخدمة في المدرسة					
.39	تتوفر فرص مناسبة للمشاركة في صنع القرار					
.40	أثق بشكل عام في القيم التنظيمية السائدة في المدرسة					
.41	يثق مديري بقدراتي					
.42	تتاح لي فرصة مناسبة لتنمية ذاتي					
.43	تتاح لي فرصة مناسبة للابتكار					
.44	تقدر الإدارة إنجازاتي و جهودي في العمل					
.45	يقوم مديري بتفويضي بعض الصلاحيات					
.46	توجد سياسات إدارية واضحة في المدرسة					
.47	يوجد سياسات إدارية ملائمة لتحقيق أهداف المدرسة					
.48	يوجد تحديد واضح لسلطات و مسؤوليات المعلمين في المدرسة					
.49	تتوفر فرص تدريب مناسبة					
.50	تُمنح الحوافز بناءاً على أسس عادلة					
.51	يوجد وصف محدد للوظائف					
.52	أثق في جميع السياسات الإدارية للمدرسة بشكل عام					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	القسم
.1	الاستاذ الدكتور زياد المعشر	الإدارة العامة
.2	الاستاذ الدكتور نضال الحوامدة	الإدارة العامة
.3	الدكتور معتصم المجالي	الإدارة العامة
.4	الدكتور مدحت الطراونة	إدارة الأعمال
.5	الاستاذ الدكتور محمد القريشي	اقتصاديات المال والأعمال
.6	الدكتور محمد عواد	التسويق والعلوم المالية والمصرفية
.7	الدكتور حسن الطعاني	الأصول والإدارة التربوية
.8	الدكتور صالح الرواضية	المناهج والتدريس
.9	الدكتور صبري الطراونة	المناهج والتدريس
.10	السيد حسن بني دومي	المناهج والتدريس

الملحق (ج)

ملامح وسمات نظام تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي الأردني

ملامح وسمات نظام تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي الأردني

يتسم نظام تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي الأردني بعدد من السمات نوردها كما بيّنها نظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة (2007) وتعديلاته :

1. تهدف عملية إدارة وتقييم الأداء بموجب الفقرة (أ من المادة 70) من نظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة (2007) وتعديلاته إلى :

1) الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة من خلال تقييم دور الموظف في إنجاز مهامه، ووضع خطط العمل والمتابعة والقياس.

2) تعزيز وتشجيع التواصل والحوار بين الرئيس المباشر والمرؤوس وإتاحة الفرصة له للإطلاع على مستوى أدائه الوظيفي والمسلكي وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديه ومجالات التحسين المطلوبة.

3) تشجيع الموظفين ودعمهم لتحسين أدائهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتفعيل مبدأ التنافسية.

4) تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية.

2. باستثناء موظفي المجموعة الأولى من الفئة العليا يخضع أداء جميع الموظفين للمراجعة المنتظمة وتقييم الأداء بموجب الفقرة (ب من المادة 70).

3. يكون إعداد تقرير الأداء السنوي النهائي مكتوماً غير أنه يجب إطلاع الموظف على تقرير أدائه السنوي إذا كان تقديره النهائي بدرجة ضعيف أو متوسط بعد تاريخ اعتماده مباشرة للاعتراض عليه، ويحق لجميع الموظفين الإطلاع على نتائج تقاريرهم بعد مضي شهر من تاريخ إيداع كشوفات نتائج التقارير السنوية في الديوان بموجب الفقرة (ج من المادة 70).

4. يضع المجلس معايير وآلية تقييم أداء خاصة لشاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العُليا تستند إلتى تحقيق أهداف الدوائر ونسب الإنجاز فيها بموجب الفقرة (د من المادة 70).

5. يصدر المجلس بناءً على تنسيب لجنة يشكلها رئيس الديوان من ممثلين عن وزارة تطوير القطاع العام، وديوان الخدمة المدنية، والدوائر المعنية التعليمات، والأدلة والإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء بما في ذلك التعليمات حول كيفية تقييم أداء الموظفين المنتدبين والمعارين والمكلفين والموفدين في بعثات أو دورات، والمجازين بدون راتب وعلاوات، والموظفين تحت التجربة والموقوفين عن العمل، على أن تتضمن هذه التعليمات الجهات صاحبة الصلاحية في تنظيم هذه التقارير بموجب الفقرة (أ من المادة 71).
6. يعد الديوان جميع النماذج المتعلقة بإدارة الأداء بما في ذلك تقارير الأداء السنوي ونماذج سجل الأداء، ويجوز إعداد أكثر من نموذج وفقاً لفئات الموظفين أو الوظائف ولأي اعتبار آخر تتطلبه عملية التقييم وذلك بالتعاون مع الدائرة المعنية بموجب الفقرة (ب من المادة 71).
7. تعتبر الوثائق الخاصة بسجل الأداء إحدى المرجعيات الرئيسة عند مناقشة الأداء مع الموظف لاعتماد تقرير الأداء السنوي بموجب الفقرة (ج من المادة 71).
8. لا يجوز إجراء أي تعديل على البيانات والملاحظات والوقائع المدونة في جميع النماذج المتعلقة بإدارة الأداء بما في ذلك نماذج سجل الأداء وفي تقرير الأداء السنوي سواء بالإضافة إليها أو بالحذف منها، كما لا يجوز إجراء أي محو أو كشط فيها وذلك تحت طائلة بطلان التعديل والمساءلة بموجب الفقرة (د من المادة 71).
9. 1) تعتمد البيانات والوقائع والملاحظات المدونة في سجل الأداء في تقييم أداء الموظف بموجب تقرير الأداء السنوي ويتم ذلك التقييم بأي من التقديرات الآتية (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف).
2) توضع التقديرات المنصوص عليها في البند (1) على أساس تقدير علامة لكل من البيانات والوقائع والملاحظات المتعلقة بأداء الموظف وذلك وفقاً للنموذج المعتمد لتقرير الأداء السنوي بموجب الفقرة (هـ من المادة 71)
10. يحدد الرئيس المباشر في بداية السنة بالتعاون مع مرؤوسيه النتائج المطلوبة وفقًا للأهداف أو مؤشرات الأداء أو كليهما، وخطة العمل ومتطلبات تحقيقه بموجب الفقرة (أ من المادة 72).

11. يقوم الرئيس المباشر في بداية السنة بإطلاع الموظف على عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي والأهمية النسبية لكل منها والتي سيتم على أساسها تقييم أدائه بموجب الفقرة (ب من المادة 72).
12. على الرئيس المباشر أن يقوم بشكل دوري بإجراء مراجعة مع مرؤوسيه لنتائج سجل الأداء بما يحقق رصد نقاط القوة في أداء وسلوك الموظف لتعزيزها ونقاط الضعف وكيفية معالجتها أو إجراء أي تعديلات ضرورية ومبررة على الأهداف أو المؤشرات أو كلتيهما بموجب الفقرة (أ من المادة 73).
13. يقوم المدير المعني بمتابعة نموذج سجل الأداء للموظف في المديرية للتحقق من أن المراجعة تمت وفقاً للتعليمات المعتمدة لذلك، واتخاذ الإجراءات المناسبة إذا تبين أن في البيانات والملاحظات والوقائع المدرجة في السجل ما يقتضي اتخاذ تلك الإجراءات بموجب الفقرة (ب من المادة 73).
14. تؤخذ بعين الاعتبار جميع العقوبات التي يتم إيقاعها بحق الموظف خلال سنة التقييم ولا يجوز أن يزيد تقدير الموظف على جيد إذا اتخذت بحقه أي من العقوبات التأديبية المنصوص عليها في البنود من (2-5) من الفقرة (أ من المادة 141) من هذا النظام بموجب الفقرة (ج من المادة 73).
15. يقوم الرئيس المباشر بتعبئة نموذج تقرير الأداء السنوي معتمداً على نموذج سجل الأداء، ورفعهما إلى الرئيس الأعلى المباشر الذي يقوم بدوره برفع تقارير أداء الموظفين السنوية وملاحظاته عليها إلى الأمين العام أو من يفوضه لاعتماد التقدير النهائي للموظف بموجب الفقرة (د من المادة 73).
16. ترسل نسخة من تقرير الأداء السنوي إلى الموظف من صاحب الصلاحية أو من يفوضه في اعتماد التقدير إذا كان تقدير أدائه السنوي بدرجة متوسط أو ضعيف، وللموظف حق الاعتراض عليه خلال عشرة أيام من اليوم التالي لتسلمه له، وفي حال عدم اعتراضه عليه خلال تلك المدة يعتبر التقدير معتمداً بموجب الفقرة (هـ من المادة 73).
17. في حال اعتراض الموظف على التقدير يقوم المرجع المختص بالمصادقة على التقرير أو من يفوضه بإحالة التقرير مع الاعتراض على اللجنة المختصّة المنصوص عليها في المادة (74) من هذا النظام بموجب الفقرة (و من المادة 73).

18. تؤلــف في كــل دائــرة بقــرار مــن الوزير المختص لجنة أو أكثر للنظر في الاعتراضات المقدمـــة على تقييم الأداء الســنوي، من رئيس وعــضوين، ممـــن لديهم المعــرفة الشمــولية بأعمـــال الدائـــرة وممن عرفــوا بعــدالتهم وموضوعيتهم ويكــون اجتماعـــها قانونيـــا بحضـــور جميـــع أعـــضـــائـــها وتتخــــذ قـــراراتها بالإجماع أو بأغلبية أعضائـــها ويكـــون قــــرارها فـــي كِلتـــي الحـــالتيـــن نهائياً بموجب الفقرة (أ من المادة 74).

19. على اللجنـــة إصـــدار قـــرارها خلال مـــدة لا تزيــــد عـــن (14) يومـــا، اعتباراً من اليـــوم التـــالي لاستلامهـــا الاعتـــراض، وتبنـــي قرارها على مـــا ورد عن الموظف في نمـــوذج سجل الأداء وفي أي وثائق أخرى، أو ســـجلات أو ملفات في الدائرة تتعلق بالموظف، وعلى المبررات المقدمة مـــن الموظـــف ويبلغ بقرار اللجنة بموجب الفقرة (ب من المادة 74).

20. بعد اكتساب تقارير الأداء السنوية الصفة النهائية يقوم المرجع المختص باتخاذ الإجراءات الآتية بموجب الفقرة (أ من المادة 75) :

1) إذا تبين أن التقدير الوارد في تقرير الأداء السنوي لأي موظف بدرجة متوســـط فيلفت نظره خطياً ويُطلب منه معالجة مظاهر تقصيره وتحسين مـــستوى أدائـــه وإنتاجيته.

2) إذا كان تقدير الموظف في تقرير الأداء السنوي بدرجة ضعيف لسنة واحـــدة أو بتقدير متوسط لسنتين متتاليتين، فتحجب عنه زيادة سنوية واحدة.

3) إذا كان التقدير الوارد في تقرير الأداء السنوي بدرجة ضعيف وفي السنة السابقة مباشرة بتقدير متوسط فتحجب عنه الزيادة السنوية لمدة سنتين.

4) إذا كان تقدير الموظف في تقرير الأداء السنوي بتقدير ضعيف لسنتين متتاليتين تنهى خدمته بقرار من المرجع المختص.

21. يُعامـــل حجـــب الزيـــادة السنـــوية الـــوارد فـــي الفقـــرة (أ) مـــن هــــذه المـــادة معاملـــة العقـــوبة التأديبيـــة لجميـــع الغايـــات المنصـــوص عليها في هذا النظام بموجب الفقرة (ب من المادة 75).

تُرســـل الدائـــرة إلـــى الديـــوان كشـــفاً معتمـــداً وموقعـــاً مـــن أميـــن عـــــام الدائرة بأسمـــاء جميـــع موظفيها وفئاتـــهم ودرجـــاتهم وتقديراتـــهم النهائيـــة وعلاماتـــهم في تقرير الأداء السنوي خلال النصف الأول من شهر كانون الأول

من كل سنة، على أن تراعى فيه السرية التامة، ولا يجوز إدخال أي تعديل عليه بعد إيداعــه لــدى الديــوان (بموجب المادة 76).

الملحق (د)
تقرير الأداء السنوي لوظائف معلم

الملحق (هـ)

سجل الاداء السنوي لوظائف معلم